Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ДОНЕЦКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

Факультет менеджмента

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

**Материалы
Всероссийской научно-практической
конференции с международным участием**

(Донецк, 6-7 ноября 2025 года)

Донецк
2025

УДК 338.242(063)
ББК У050.1я431
У67

У67 Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Донецк, 6-7 ноября 2025 г.) / Донецкий филиал РАНХиГС ; Факультет менеджмента. – Донецк : Донецкий филиал РАНХиГС, 2025. – 766 с.

В сборнике представлены результаты исследований ведущих учёных, преподавателей, аспирантов, магистрантов и представителей органов государственного и муниципального управления. Работы сгруппированы в пять тематических секций, охватывающих теоретико-методологические аспекты развития экономических систем, производственный менеджмент и антикризисное управление, маркетинг и логистику, внешнеэкономическую деятельность, а также стратегические подходы к управлению туризмом и гостиничной индустрией.

Материалы сборника отражают современные подходы к стратегическому управлению, цифровой трансформации, импортозамещению, устойчивому развитию территорий и отраслей в условиях глобальной нестабильности.

Издание предназначено для научных и практических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и всех интересующихся вопросами управления социально-экономическими системами.

УДК 338.242(063)
ББК У050.1я431

© Донецкий филиал РАНХиГС, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

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

АСТРАТОВА Г.В., РАСУЛИ Г.Ш.
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МНОГОУРОВНЕВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНОЙ ВОЛАТИЛЬНОСТИ 15

АСТРАТОВА Г.В., ОДЕХ К.Д.
СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МОДНЫХ МСП НА МНОГОУРОВНЕВОМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД 19

БАЛАБЕНКО Е.В.
МОДЕЛЬ СОВРЕМЕННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЖИЛИЩНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ 26

БЕЛОБОРОДОВА Ю.К.
КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ 30

БЕЛОБОРОДОВА Ю.К., ПАПЧЕНКО С.Ю.
РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ 36

БЕСШАПОШНЫЙ М.Н., ИВАНОВ А.М.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В ЖИВОТНОВОДСТВЕ НА ОСНОВЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ПЛАТФОРМЫ «КИБЕРСТАДО» 39

БОРОДАЦКАЯ А.В.
«СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ» В КОНТЕКСТЕ ОЦЕНКИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ .. 46

БОРОДАЦКАЯ А.В., РОШКО Д.С.
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ 49

ВАСИЛЕНКО Д.В.
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОБРАЗА БУДУЩЕГО ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ: СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ 54

ГЕРГЕЛЬ Р.М.
ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ 59

ГУРИЙ П.С.
ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА ВУЗА И ЗАКАЗЧИКА В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА **65**

ГУРИЙ П.С., БЕЛОГУРОВ С.Н.
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССАМИ ДИСТРИБУЦИИ И ЛОГИСТИКИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 70

ГУРИЙ П.С., МУШЕНКО Н.О.
ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ 75

ДЕДЯЕВА Л.М.

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА 81

ДЕДЯЕВА Л.М., БЕРБЕЦ Г.М.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ 85

ДЕДЯЕВА Л.М., ПЕКЛУН И.А.

ОТ ВНЕШНЕГО ЭКСПЕРТА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПАРТНЕРУ: НОВАЯ РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА 90

ДОКТОРОВА Н.П.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЙ 95

ЖУКОВА А.О., НАЗАРОВА А.А.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ 100

ЗЮЗИН Б.Ф., ЖИГУЛЬСКАЯ А.И., ГАМАЮНОВ С.Н.

ТЕОРИЯ ДИСТОРТНОСТИ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ 104

КИРИЕНКО О.Э.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНОГО КОМПЛЕКСА В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ДНР) 110

КОЗЛОВ В.С., КОЗЛОВА Е.А.

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ БРЕНДОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ 114

КОЗЛОВ В.С., СУЛТАНОВА И.В.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НОВЫХ РЕГИОНОВ РФ 118

КРУТУШКИНА В.В., САВРАНСКАЯ Я.В.

НАПРАВЛЕНИЯ ОЗДОРОВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 122

КУЗЬМЕНКО М.И, ГАЙВОРОНСКАЯ В.А.

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ 127

КУЗЬМЕНКО М.И, СЕМЕНЧУК В.В.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ 130

ЛАВРУК Л.Г.

МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ 135

ЛОСКУТОВА В.В.

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ДНР) 138

ЛОСКУТОВА В.В., ФОМИНА С.Р.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ 141

ЛОСКУТОВА В.В., ЯКУБОВА М.Р.

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЯМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА 144

МИНЬКО Л.В.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 149

ОНВУСИРИБЕ Ч.Н., ОДЕХ К.Д.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА: ИССЛЕДОВАНИЕ НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ РОССИИ 155

ПАПАЗОВА Е.Н., ЧЕРНЫХ О.Г.

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИНКЛЮЗИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ 161

ПАСТУШЕНКО С. Я.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В 2025 ГОДУ 164

ПРУДНИКОВА Н.Г., ИГНАТЕНКО М.Н., ТЕМИРХАНОВА А.Р.

ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ РАЗЛИЧИЯ В СОСТОЯНИИ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ 167

РОМОДАН Ю.О.

РАЗВИТИЕ ЛИЧНОГО БРЕНДА В УСЛОВИЯХ КАРЬЕРНОГО РОСТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ 173

РОМОДАН Ю.О., ГРИГОРЬЕВА В.А.

ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПРАКТИКИ 176

СИДОРОВ А.О.

АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА **..... 181**

СТАСЮК Н.В.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА 186

ТАРАСОВА Е.В., НАЗАРОВА А.А., СЕРЕДА К.С.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ 191

ТАРАСОВА Е.В., ТУРЧЕНЮК Д.А.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ 196

ЧЕРТОВ Д.В. 201

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЕКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ЖКХ ДНР 201

ШПАРЧУК И.С.

ЗНАЧЕНИЕ ИСТОРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА 204

ЯРУНИЧЕВ А.И., РЕВКОВА И.А.

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ И ГИБРИДНОЙ РАБОТЫ 208

СЕКЦИЯ 2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ.

АПЛЁТОВА Д.М.
ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 213
БАЛАБАНОВИЧ О.А.
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОТ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ К НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ 216
БЕЛЕНЦОВ В.Н., БУРИК Н.А.
ОСОБЕННОСТИ ОТРАСЛЕВОГО РАЗВИТИЯ В СТРАНАХ С РАЗНЫМ УРОВНЕМ ДОХОДОВ 221
БИРЮКОВ Е.В.
ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: СМЕНА КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ 225
БРАЖНИКОВА Л.Н.
ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ СОЦИАЛЬНО−ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ К ДИНАМИЧЕСКИМ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИМ ШОКАМ 229
БУРИК Н.А.
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ: МОДЕРНИЗАЦИЯ, ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА 232
БЫЧКОВА О.В.
ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КАДРОВЫХ УГРОЗ В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 236
ГРЕХОВА А.В.
ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДНР 241
ЕПИШЕНКОВА А.А.
КОМПОНЕНТЫ ПРЯМОГО ДИАЛОГА ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В МЕХАНИЗМАХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ 245
ЕПИШЕНКОВА А.А., МАТВЕЕВ Р.А.
ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МЕХАНИЗМАХ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ 250
ЖИГУЛЬСКАЯ А.И., ГАМАЮНОВ С.Н., ЗЮЗИН Б.Ф.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ТОРФЯНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ 255
КАМАРАЛИ Ю.М.
ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МОНИТОРИНГА В РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ 260
КОНДАУРОВА И.А., НИКУЛИНА А.В.
АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ 263

КОНСТАНТИНОВА М.А.,

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ 268

КОЩАВКА И.В., ВАСИЛЬЕВА А.С.

ВЛИЯНИЕ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ.....272

КУСКОВ А.Е.

ИНТЕГРАЦИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ: ОСНОВА АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ 277

МЫЗНИКОВ И.А., ФЕДОРОВСКАЯ Г.Л.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАНЕВРИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ПЕРМАНЕНТНОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ.....282

МЫЗНИКОВ И.А.

РОЛЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ.....286

МЫЗНИКОВА М.А.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПАРАДИГМЫ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ДРАЙВЕРЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ 289

ПАНФИЛОВА Е.Е.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ 292

ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ИНТЕГРАЦИЯ ПРОБЛЕМНОЙ ОРИЕНТАЦИИ, УЧЕТА ЭНТРОПИИ И ФАКТОРОВ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ 296

ПЕТРЕНКО И.В.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КРИЗИСОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....300

ПЕТРОВА И.В.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОАКТИВНОГО МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....304

ПЕТРОВА И.В., ЗАВАЛЬНАЯ А.А.

ПЕРПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ 307

РЕВА А.О.

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ».....311

РЫТОВА Н.А. 315

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....315

ШЕВЧЕНКО Р.А., ШЕВЧЕНКО А.А., ШЕВЧЕНКО С.А.

ОПТИМИЗАЦИЯ ТОПЛИВНОГО БАЛАНСА ДОМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....318

СЕКЦИЯ 3: МАРКЕТИНГ, ЛОГИСТИКА: ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ

АГАРКОВА Н.В.
ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ГЛАВНЫЙ ПРИОРИТЕТ В ЭПОХУ ГИПЕРКОНКУРЕНЦИИ 323
АГАРКОВА Н.В., МАРТЫНЮК Я.В., СИДЕНКО Д.Д.
ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ: ОТВЕТ НА ВЫЗО ВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ГЛОБАЛИЗАЦИИ 327
БАРЫШНИКОВА Л.П.
РАЗВИТИЕ АРКТИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ И КНР В НЕФТЕГАЗОВОЙ СФЕРЕ 332
БЕРКО А.К.
ФОРМИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО КАРКАСА КАК ОСНОВА ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ДНР 337
БЛИЗКАЯ Н.В.
«ЗЕЛЕНАЯ» ЛОГИСТИКА КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК 340
ВЕЛИЧКО Р.А., БОРОДАЦКАЯ А.В.
РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ЕГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ 346
ГАМАЮНОВ С.Н., ЖИГУЛЬСКАЯ А.И., ЗЮЗИН Б.Ф.
ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТОРФЯНОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ 350
ГАСИЛО Е.А., ШАМАЕВ В.Г.
МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ДЕЙСТВЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ УСИЛИЙ 355
ГЕРМАНЧУК А.Н., МИЗЯЕВА Н.О.
НЕЙМИНГ КАК ОСНОВА ВИЗУАЛЬНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ БРЕНДА ПРЕДПРИЯТИЯ 360
ГЕРЦИК В.А.
ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ 365
ГРИНЬКО В.В., САЕНКО О.Н.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ НА СКЛАДЕ: ОТ УСТАРЕВШИХ ТЕХНОЛОГИЙ К ПЕРЕДОВЫМ 370
ЖАРИКОВА Е.А.
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ЛОГИСТИКИ: КОНЦЕПЦИЯ «УМНОЙ» ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК 373
ЗАДИМИДЧЕНКО А.М.
ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА В РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД 377
ЛИЗОГУБ Р.П.
ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 383

ЛИПКИНА Е.Д.
ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ.....388
ЛУНИНА В.Ю.
МЕСТО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ 3PL−ЛОГИСТИКИ.....392
МАРТЫНЕНКО Н.В., СОЛОДКАЯ Н.В., ПОПОВА Т.А.
ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ЛОГИСТИКУ.....396
ОСИПЯН С.В.
ЦИФРОВОЙ КАПИТАЛ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА: МЕХАНИЗМ ПРЕВРАЩЕНИЯ «ЛАЙКОВ» В ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЦЕННОСТЬ.....401
ПОДМОСКОВНЫЙ А.В., ШАРОВА И.В.
УМНАЯ ПОСЛЕДНЯЯ МИЛЯ: ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КОНЕЧНЫМ КЛИЕНТОМ.....404
ПОПОВА Т.А.
ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ МОБИЛЬНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ.....409
РВАЧЁВА И.М.
ВЛИЯНИЕ НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДИНГА И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ.....414
РЕННИ ЭЛЕГАНТ, АГАРКОВА Н.В., КЛОЧКОВА О.В.
СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИИ ИНДИЙСКОГО ЮВЕЛИРНОГО БРЕНДА «ELEGANT GEMS» НА КОНКУРЕНТНЫЙ РОССИЙСКИЙ РЫНОК.....419
РОГОВ Д.О., СЕМЕНОВА К.В., МАРЧЕНКО В.А.
ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИКИ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ» В ЭПОХУ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ.....424
РОЖКО Д.С., БАЛАБЕНКО Е.В.
ПОСТРОЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В ЛОГИСТИКЕ.....429
САЕНКО О.Н.
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ.....433
САЕНКО О.Н., АГАРКОВА М.Д., ГРУШИНА С.А.
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ: ВЫЗОВЫ И ИМПЕРАТИВЫ РАЗВИТИЯ.....438
СТОГНИЙ А.М., ШВАЙКОВА А.Д., ПОПОВА Т.А.
ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ В ЛОГИСТИКЕ...442
СТРИЖАКОВА А.Ю., МЕДЯНИК В.А., ЧУРКО А.В.
ФАРМАМАРКЕТИНГ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ОТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА К СОЗДАНИЮ ЭКОСИСТЕМЫ ЗДОРОВЬЯ.....446
СТРЮКОВ Н.С.
МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА.....451
ФЕДОРОВА Л.А.
АНАЛИЗ РЫНКА АВТОТРАНСПОРТНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК РФ: РИСКИ И ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА РЫНОЧНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В СФЕРЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК.....456
ШВАНДАР Д.В., СИРАЦКАЯ К.В.
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ХОЛОДИЛЬНЫХ СКЛАДСКИХ КОМПЛЕКСОВ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ.....459

ЮЗЫК Л.А., ТОПЧЕНЮК Р.В.
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ 464
ЯГНЮК И.М.
КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ 469
ЯГНЮК И.М., БАКРЕУ Д.А., АБУЗОВ Р.Ш.,
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ 473

СЕКЦИЯ 4. УСЛОВИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ СФЕР И ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

АНГЕЛОВА Д.С.
МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА.....478
БЕГАНСКАЯ И.Ю.
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОПЫТ СУБЪЕКТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДОВ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ 483
ГОНЧАРОВА М.В., КОРОЛЬ М.Г.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СУБЪЕКТОМ ВЭД.....487
ГОНЧАРОВА М.В., НЕСВИТ А.А.
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....491
ГРИГОРЬЕВА В.П., КОСИНСКИЙ А.А.
КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ И РЕДУКЦИЯ «СКРЫТЫХ КОНФЛИКТОВ» В КРОССКУЛЬТУРНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ.....494
ДЗЕНИС А.Ю.
ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ПЕРЕСТРОЙКУ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ В НЕСЫРЬЕВЫХ ОТРАСЛЯХ: ИНСТРУМЕНТЫ АДАПТАЦИИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА.....498
ДОМАНОВА А.В.
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИМПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ 501
ДУДИН Н.П.
СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ: ОПЫТ И УРОКИ ДЛЯ РОССИИ.....506
ЕГУПОВА А.А.
МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 509
ЗАЛАВСКАЯ А.В.
ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 513

ИВАХНЕНКО А.А.

ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....516

КОЗИНА Н.Ю., КРИВЕЦ Е.Г.

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ IT-КОМПАНИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ 520

КОСТРОВЕЦ Л.Б., ДУБЧЕНКО А.А.

ПОДГОТОВКА РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА 525

КРАВЧЕНКО М.И.

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИИ.....529

КУЗНЕЦОВА И.О.

ПРОБЛЕМЫ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ЕДИНИЦЫ ГОРОДСКОГО ТИПА СВЯЗАННЫЕ С ИНФОРМАЦИОННО КОМУНИКАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ ..532

КУЛЕШОВА Л.В., КОБЕЦ С.А.

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ 535

КУЛЕШОВА Л.В., МОРГУН Л.А.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СУБЪЕКТЕ ВЭД КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....539

КУЛЕШОВА Л.В., ЩЕЛОКОВ А.И.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ .543

КУЛИК Е.И., МИКЛАУШ М.А.

РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ 547

МАЛИК М.А., СЕМИЛЕТОВ Н.В., КАРПУНИН В.А.

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ: ИНТЕГРАЦИЯ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ-СУБЪЕКТА ВЭД.....552

МАШЕНЦЕВА Н.Г.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 558

МИШИНА Ю.А.

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЭКСПОРТНЫЙ СТАНДАРТ: СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВВЕДЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ 562

НАУМЕНКО С.Н.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ: СОПОСТАВЛЕНИЕ ПРАКТИК РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ И ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....567

НИКОЛАЕВА О.Н.

ПАРТНЕРСКАЯ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В СФЕРЕ ВЭД: РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ.....573

НИКОЛАЕВА О.Н., ВЕРДИЕВ Р.А.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....579

НИКОЛАЕВА О.Н., УДОВИЧЕНКО Д.С.

ПЕРСПЕКТИВЫ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ.....584

НОВИКОВА А.К.

ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....588

ПАХОМОВ Д.Ю., НЕГОВОРА Д.А.

РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА.....593

РОМАНЮК В.В., ФОМЕНКО П.В.

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....597

СМЕЛЯНСКАЯ М.Е.

ВНЕШНЕТОРГОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РОССИИ И ГЕРМАНИИ.....603

УДОВИЧЕНКО К.А., КИБИШЕВ А.С.

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....607

ФОМЕНКО Е.И., КИСЛЮК Е.В.

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....610

ХАРХАРДИН Н.С.

АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ИННОВАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННОЙ МОДЕЛИ ЭКОНОМИКИ.....614

ХАРИТОНЕНКО С.В., ТАЙНИЦКИЙ П.С.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ ВЭД: ПРАВОВЫЕ БАРЬЕРЫ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ.....618

ЧЕРНАЯ Л.В., ДОЩЕЧКИНА Д.В., КАРПОВИЧ Д.Ю.

НАЦИОНАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ.....624

ЧЕРНОБАЕВА С.В., АФОНИНА Д.В.

МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ К САНКЦИОННЫМ ОГРАНИЧЕНИЯМ: ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА.....629

ЛИ ТЯНЬЮ, ОНВУСИРИБЕ Ч.Н.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КИТАЙСКОГО ЭКСПОРТА В МОДНОЙ ИНДУСТРИИ: БИБЛИОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....634

ШРАМКО К.Ф.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....639

СЕКЦИЯ 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

АЛЕКСЕЕВА Ю.П.
РУРАЛЬНЫЙ РЕНЕССАНС: АГРОТУРИЗМ И НОВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ.....644
БАГИРОВА Т.З., ПОГОДИНА В.Л.,
ПРОБЛЕМЫ СОХРАНЕНИЯ ПРИРОДНОГО И КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ ДАГЕСТАНА В ТУРИСТСКОЙ ПРАКТИКЕ.....649
БАЛАБЕНКО Е.В.
ФОРМЫ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТУРИЗМЕ 653
БИТТЕР Н.В., ДЕРГИЛЕВА Е.В., УСЕНОВ И.Б.
СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН 658
БУЛАНОВИЧ С. Ю., ПОГОДИНА В.Л.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КВЕСТ-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ТУРИСТОВ В ПРОЦЕСС ЭКСКУРСИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ 663
БУРА Н.Д., СЕЛИВАНОВ В.В.
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ.....666
ВОЛКОВА В.Ю., ДУДНИК М.А., ДУДНИК А.А.
ВЛИЯНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ТУРИЗМА.....671
ДЕМИДОВА И.А.
ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ И ПРОДАЖ ТУРПРОДУКТА.....676
ДЕМИДОВА И.А., СПИЦЫН А.А.
РОЛЬ ТУРИСТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАЖ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ТУРАГЕНТСТВОМ 681
ДРОБЫШЕВСКАЯ Т.В.
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО ГОРОДСКОГО ТУРИЗМА 686
ДУБРОВСКАЯ Н.И.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКСТРЕМАЛЬНОГО ТУРИЗМА НА ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ.....691
КАЛЕНИКОВ А.Н., ГРАНОВА М.В., ОВЧАРЕНКО Л.А.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАХОВАНИЯ В ТУРИЗМЕ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ 697
ЛЕВИЦКАЯ А.А., ДУБРОВСКАЯ Н.И.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМ В ДНР: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ 702
МАНЕВИЧ Я.В.
ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ТУРОПЕРАТОРОВ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ 707
МИКРЮКОВА А.О., ЯРЛУШКИНА А.Ю., АЛЕКСЕЕВА Ю.П.
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ В ТУРИЗМЕ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И КОГНИТИВНЫЕ АСПЕКТЫ СЕГМЕНТАЦИИ КЛИЕНТОВ.....713

МУРАШКИНЦЕВА А.Ю., ПОГОДИНА В.Л.
ВЛИЯНИЕ СОБЫТИЙНОГО ТУРИЗМА НА РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ РОССИИ 718
НОВИКОВА И.Т.
РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА: ТЕНДЕНЦИИ, ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ 722
ОВЧАРЕНКО Л.А., ЧЕПУРКО В.А.
ПОВЫШЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АЗОВСКОГО ПОБЕРЕЖЬЯ: НЕСТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД И ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОТДЫХЕ 725
ОВЧАРЕНКО Л.А.
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТУРИЗМА В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ АЗОВЬЯ) 729
ПРИХОДЬКО Т.П.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ 734
РЫБАКОВА В.Е., МАТВЕЕВСКАЯ А.С.
РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В РОССИИ ПОСЛЕ 2022 ГОДА ОТ РЕАКТИВНОЙ МЕРЫ К ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ 739
СЕВАСТЬЯНОВ Д.В.
СЕВМОРПУТЬ И НОВОЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОСВОЕНИЕ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РФ 744
ФОМИЧЕВА М.С., ДУБРОВСКАЯ Н.И.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ НА ПРИМЕРЕ ГБУ РЛП «ЗУЕВСКИЙ» 749
ЧЕПУРКО В.А., ЯКАБ В., ЗУБКОВА В.А.
ФОРМИРОВАНИЕ ТУРИСТСКИХ ПРОДУКТОВ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ 753
ЩЕТИНИНА А.Е., ЩИТОВСКАЯ Т.А.
РАЗВИТИЕ АГРОТУРИЗМА В ДНР: СОЗДАНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПЧЕЛОВОДЧЕСКОГО ХОЗЯЙСТВА 757
ЮДИН И.Д., КРЫЛОВА Е.В.
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИНДУСТРИИ: СТРАТЕГИИ ВНЕДРЕНИЯ VR-ТУРОВ, ЧАТ-БОТОВ И МЕТАВСЕЛЕННЫХ В ПОСТ-ПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД 762

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

УДК 330.341.4

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МНОГОУРОВНЕВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНОЙ ВОЛАТИЛЬНОСТИ

АСТРАТОВА Г.В.,
д - р экон.наук, канд.техн.наук, профессор кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и экономики, Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина
г.Екатеринбург, Уральский федеральный округ, Российская Федерация

РАСУЛИ Г.Ш.,
аспирант кафедры государственного и муниципального управления Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина
г.Екатеринбург, Уральский федеральный округ, Российская Федерация

Аннотация. Навигация в условиях сложностей современной волатильной мировой экономики требует переоценки рамок экономического развития. Традиционные подходы «сверху вниз» с трудом справляются с многогранными вызовами на национальном, региональном и организационном уровнях.

Данная работа исследует теоретические и методологические основы систем экономического развития, выступая за парадигму сдвига к децентрализованным, адаптивным моделям.

Мы предлагаем многоуровневый стратегический подход, интегрирующий идеи теории сложных систем, институциональной экономики и адаптивного управления для построения устойчивости, и стимулирования инноваций. Первоначальные результаты подчеркивают критическую роль инициатив «снизу-вверх» и адаптивного формирования политики для устойчивого роста.

Ключевые слова: Экономическое развитие, многоуровневое управление, адаптивные структуры, глобальная волатильность, устойчивость.

THEORETICAL FRAMEWORKS FOR MULTI-LEVEL ECONOMIC DEVELOPMENT IN AN ERA OF GLOBAL VOLATILITY

ASTRATOVA G.V.,
Doctor of Economic Sciences, Candidate of Technical Sciences, Professor,
Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Economics,
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.,
Yekaterinburg, Ural Federal District, Russian Federation

RASULI G.Sh.,
Postgraduate Student, Department of Public and Municipal Administration,
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.
Yekaterinburg, Ural Federal District, Russian Federation

Abstract: Navigating the complexities of today's volatile global economy demands a re-evaluation of economic development frameworks. Traditional top-down approaches struggle to address multifaceted challenges across national, regional, and organizational levels.

This paper examines the theoretical and methodological underpinnings of economic development systems, advocating for a paradigm shift towards decentralized, adaptive frameworks.

We propose a multi-level strategic approach integrating insights from complex systems theory, institutional economics, and adaptive governance to build resilience and foster innovation. Initial findings highlight the critical role of bottom-up initiatives and adaptive policy-making for sustainable growth.

Keywords: Economic development, multi-level management, adaptive frameworks, global volatility, resilience.

The strategic development of national economies and their constituent sectors is a perennial concern for policymakers, researchers, and practitioners. In the 21st century, this pursuit is complicated by a confluence of factors: globalization's intensified competition, rapid digital transformation, geopolitical shifts, and the looming threat of climate change.

These modern challenges necessitate a continuous re-evaluation of how economic development systems are conceptualized, theorized, and managed across different hierarchical strata. As argued by scholars, the interplay of these macro-level forces profoundly impacts micro- and meso-level economic activities [1].

Historically, economic development discourse has often been dominated by macro-level planning and state-led initiatives. While these approaches have yielded significant progress in certain contexts, their limitations become starkly apparent when confronted with the localized nuances, diverse stakeholder interests, and emergent phenomena characteristic of today's interconnected world.

Earlier models of economic growth, such as those based on exogenous technological progress, often assumed a more linear and predictable trajectory [2],

which may not hold true in the face of contemporary disruptions.

We posit that existing theoretical frameworks, while foundational, often struggle to adequately capture the complex, dynamic, and often emergent nature of economic systems operating at multiple, interconnected levels (national, regional, municipal, and organizational).

This is particularly evident when considering the insights from systems thinking, which highlights that understanding the whole requires examining the interactions between its parts, not just the parts themselves [3].

This research aims to:

Critically review existing theoretical perspectives on multi-level economic development, including those that emphasize path dependence and institutional lock-in (Arthur, 1994).

Identify the gaps and limitations of current methodologies in addressing global volatility, as noted by researchers in fields like strategic foresight (Schwartz, 2003).

Propose a more adaptive and decentralized theoretical framework that integrates key insights for enhanced resilience and effectiveness, building on theories of distributed cognition and emergent leadership (Hollnagel et al., 2011).

Outline methodological approaches suitable for analyzing and implementing such a framework, potentially drawing from participatory action research and complexity-based modeling.

By fostering a deeper understanding of these theoretical and methodological aspects, we aim to equip stakeholders with more robust tools for navigating the intricate labyrinth of economic development in an era of persistent uncertainty.

Methodology: This research employs a multi-faceted methodological approach to explore the theoretical and methodological aspects of economic development systems at different management levels. Our approach is primarily qualitative and conceptual, drawing upon established academic literature and synthesizing insights from various theoretical domains.

The qualitative, conceptual research explores theoretical and methodological aspects of multi-level economic development systems. We synthesized academic literature from complex systems theory, institutional economics, and adaptive governance, alongside seminal works on competitive advantage [4].

Based on this, we developed a novel conceptual framework emphasizing decentralized principles, emergent properties [5]. Our analytical approach includes multi-level stakeholder analysis and potential case study analyses to inform practical applications in economic development management.

Results: Our critical review of existing theoretical frameworks for economic development reveals a persistent tendency towards linear, deterministic models that often overlook the inherent complexity and dynamism of real-world economic systems.

While theories such as endogenous growth models [5] or core-periphery models offer valuable insights into national and regional development.

Existing economic development frameworks often rely on linear, deterministic models that fail to capture the complexity and dynamism of multi-level economic

systems.

Theories like endogenous growth and core-periphery models struggle with emergent properties, feedback loops across management levels, institutional inertia, and the crucial role of local knowledge [7].

Conversely, our research highlights the efficacy of decentralized approaches. Strategies developed with significant stakeholder input demonstrate greater relevance and adaptability, as seen in regional innovation systems [8].

Furthermore, adaptive policy design, which allows for adjustment to changing circumstances, is essential for building resilience against global volatility [8].

This interconnectedness between levels underscores the need to move beyond centralized control towards a more distributed, adaptive management model that embrace the inherent complexity of socio-economic systems [10].

Conclusion: This research reveals the inadequacy of traditional top-down economic development models in today's volatile, multi-level global landscape.

We advocate for decentralized, adaptive frameworks that integrate complex systems theory, institutional economics, and adaptive governance.

The proposed Multi-Level Strategic Framework, emphasizing local knowledge and bottom-up innovation, offers a path towards more resilient and responsive economic development, moving beyond deterministic limitations.

Its theoretical contribution lies in a more nuanced understanding of dynamic, multi-level phenomena, while practically, it equips stakeholders with tools for robust strategy development. Further empirical testing is crucial to refine these insights and foster sustainable growth.

Список источников

1. Dicken, P. (2015). Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy. SAGE Publications.
2. Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. The Quarterly Journal of Economics, 70(1), 65-94.
3. Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Currency/Doubleday.
4. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.
5. Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. Journal of Political Economy, 94(5), 1002-1037.
6. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create Continuous Innovation. Oxford University Press.
7. Asheim, B. T., & Isaksen, A. (2002). Regional Innovation Systems: The Challenge of „Connecting to Networks“. Journal of Technology Transfer, 27(1), 55-70.
8. Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2005). Regime shifts, resilience, and biodiversity in social-ecological systems. Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics, 36, 557-581.
9. Levin (1999)). Levin, S. A. (1999). Fragile Dominion: Complexity and the Commons. Perseus Books.

10. Dicken, P. (2015). Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy. SAGE Publications.

УДК 332.025

СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МОДНЫХ МСП НА МНОГОУРОВНЕВОМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

АСТРАТОВА Г.В.,
д - р экон.наук, канд.техн.наук, профессор кафедры
региональной экономики, инновационного предпринимательства и экономики,
Уральского федерального университета
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина
г.Екатеринбург, Уральский федеральный округ, Российская Федерация

ОДЕХ К.Д.,
аспирант кафедры государственного и муниципального управления
Уральского федерального университета,
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,
г.Екатеринбург, Уральский федеральный округ, Российская Федерация.

Аннотация. В исследовании были рассмотрены теоретические и методологические подходы к системам государственной поддержки модных малых и средних предприятий (МСП) на основе сравнительного анализа Нигерии и России.

Используя теорию институциональных экономических систем и концепцию совместного управления, в исследовании были рассмотрены многоуровневые механизмы управления, влияющие на развитие МСП. Нигерийские МСП сталкиваются с проблемами, включая ограниченный доступ к финансированию и фрагментарную реализацию политики, в то время как Россия демонстрирует централизованную координацию в рамках национальных проектов с льготным финансированием.

Результаты исследования выявили значительные различия в институциональном потенциале и координации политики.

Таким образом, в этом исследовании предлагается комплексная концепция, сочетающая институциональную теорию, системное мышление и совместное управление, с целью оптимизации механизма поддержки и

рекомендации скоординированных федеральных, региональных и муниципальных финансовых инструментов.

Ключевые слова: системы государственной поддержки, малые и средние предприятия, МСП, МСП в сфере моды, многоуровневое управление, институциональная экономика, координация политики, Нигерия, Россия.

STATE SUPPORT SYSTEMS FOR FASHION SMEs DEVELOPMENT AT MULTI- GOVERNANCE LEVELS: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH

ASTRATOVA G.V.,
Doctor of Economic Sciences, Candidate of Technical Sciences, Professor, Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Economics, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N., Yekaterinburg, Ural Federal District, Russian Federation

ODEH C.D.,
Postgraduate Student, Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Economics, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N., Yekaterinburg, Ural Federal District, Russian Federation

Abstract. The study examined the theoretical and methodological approaches to state support systems for fashion small and medium enterprises (SMEs) using a comparative analysis of Nigeria and Russia.

Using institutional economic system theory and collaborative governance framework, the study investigated the multi- level governance mechanisms affecting SMEs development.

Nigeria SMEs faces challenges including limited access to finance and fragmented policy implementation while Russia demonstrates centralized coordination through national projects with preferential financing.

The results revealed significant disparities in institutional capacity and policy coordination.

This study thus propose an integrated framework combining institutional theory, systems thinking, and collaborative governance in order to optimize support mechanism while recommending coordinated federal, regional and municipal specific financial instruments.

Keywords: state support systems, small and medium enterprises, SMEs, fashion SMEs, multi- level governance, institutional economics, policy coordination, Nigeria, Russia.

According to Astratova (2025) and Siddhartha (2024), the fashion industry is a crucial sector for economic growth in both developing and transition economies. It contributes considerably to national GDP and creates a large number of job possibilities.

The foundation of the fashion industry is made up of small and medium-sized businesses (SMEs), but institutional flaws, obstacles to finance access, and poor multi-level governance coordination continue to limit their growth trajectories (Ermawati, 2025; Wang, 2016).

Complex state support systems that function well at the federal, regional, and local levels of government are required due to the complexity of today's economic issues.

Given that the GDP contribution from textile, apparel, and footwear manufacturing in Nigeria has grown by 29% over time, the industry is recognized as a key driver of job creation and economic diversification, especially in places like Lagos, Abuja, Ibadan, and Kano (Ruth, 2021).

However, there are significant obstacles that Nigerian fashion SMEs must overcome, such as restricted financial access, inadequate infrastructure, and fragmented policies at different levels of government.

According to research, over 50% of Nigerian SMEs fail during the first year of operation, and over 95% fail within five years.

These failures are mostly caused by insufficient finance, insufficient market demand, and operational restrictions (Igwe, Egere, &Anigbo, 2018).

Conversely, Russia has created comprehensive institutional frameworks to support SMEs, including the National Project "Small and Medium-sized Entrepreneurship and Support for Individual Entrepreneurial Initiative" (2018-2024).

This project oversaw digitalization initiatives, financial assistance for startups, preferential finance, and increased access to public procurement.

Similarly, by further tailoring assistance to local and regional needs, regional efforts increase the effectiveness of SME development at the subnational level (Razumovskaia et al., 2020; Sigatova et al., 2020).

Notwithstanding these disparate circumstances, both nations confront basic difficulties in maximizing multi-level governance structures to efficiently assist the growth of fashion SMEs.

There is still a significant theoretical gap between institutional design principles and actual implementation results, which calls for a thorough analysis of governance processes, efficient resource allocation, and frameworks for policy coordination.

Research Objectives

1. To develop an integrated theoretical framework combining institutional economics, system theory and collaborative governance principles for analyzing multi- state support systems
2. To conduct comparative analysis of governance structures, policy instruments and institutional capacities supporting fashion SMEs

3. To formulate evidence based recommendations geared towards optimizing governance coordination, resource allocation, and institutional capacity- building in both Countries

Methodology

This study integrates systems theory, collaborative governance concepts, and institutional economics theory using a qualitative comparative case study technique. Nigeria and Russia were chosen as contrasting examples of fashion SME governance systems for the comparative case study design.

Policy papers, statistical reports from national agencies, industry reports from the OECD, and scholarly literature are all integrated into data collecting.

Institutional mapping, policy instrument analysis, comparative institutional analysis, and systems dynamics conceptualization are examples of analytical methods.

Results and Discussion:

Nigerian's Institutional Fragmentation

Nigeria has a federal system with several organizations, such as state-level commerce ministries, SMEDAN, and the Bank of Industry. However, efficacy is severely limited by institutional fragmentation. Overlapping responsibilities across ministries at the federal level lead to coordination gaps, and the OECD estimates that the worldwide MSME funding gap amounts to $5.2 trillion. There are 36 potentially different policy contexts since state governments retain constitutional jurisdiction over trade. The Nigerian fashion sector contributes significantly to the country's GDP, but it suffers from bureaucratic complexity, uneven government assistance, and infrastructural deficiencies, especially with regard to energy, which is the largest operating expense (Ifere et al, 2022; Ruth, 2021; Adenikinju, 2003).

Russia's Centralized Coordination

The Ministry of Economic Development and SME Corporation, which was founded in 2015 as a single point of access, is one example of Russia's increased centralization. The National Project for Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship (2019-2024) set specific goals, such as raising the share of SMEs in GDP to 32.5% (Razumovskaia et al., 2020).Throughout its federal regions, Russia has established a comprehensive framework for supporting small and medium-sized enterprises (SMEs).

This framework includes advantageous loan schemes, entrepreneurial incubation facilities, and financial guarantee systems. However, structural and macroeconomic barriers continue to impede SME development and long-term sustainability despite these attempts and significant budgetary commitments. In addition to subsidized loan programs that were implemented starting in 2015, favorable financing measures have expanded, with actual interest rates for SMEs falling to about 10% by 2019 (Razumovskaia, 2020; Novopashina, 2020).

Table 1 – Theoretical Framework

Theory	Description	Sources
Institutional Economics Theory	The basis for comprehending how SME growth trajectories are shaped by formal institutions (laws, rules, policy frameworks) and informal institutions (norms, cultural practices, business networks) is provided by this theory. Institutions are important, particularly in low- and middle-income nations, and their strength has a fundamental impact on economic success, according to recent studies. Analyzing how institutional quality, regulatory coherence, and property rights protection impact the viability of fashion SMEs across governance levels is made possible by this theoretical perspective.	Acquah et al., 2023
System Theory& Complex System Governance	According to this theory, state support mechanisms are complex adaptive systems with emergent features, feedback loops, and numerous interacting components. Understanding how systemic resilience or fragility arises from structural configurations, how policy instruments interact either antagonistically or synergistically, and how actions at one level of governance have cascading impacts across the system are all made easier by systems thinking. When examining coordination issues in multi-level governance structures where subsystems display both autonomy and interdependence, this viewpoint is very helpful.	Keating & Katina, 2023; Billi et al., 2024
Collaborative Governance Theory	This theory provides foundations for comprehending modern governance strategies that involve both state and non-state actors in group decision-making. In response to the shortcomings of top-down policymaking, recent research highlights collaborative governance, which offers channels for stakeholder involvement, resource pooling, and consensus-oriented solutions. These theoretical viewpoints shed light on how networked governance structures, public-private partnerships, and participatory policy formation may improve state support efficacy while resolving coordination issues that arise in federal systems. The possibilities and problems of collaborative arrangements, such as power relations, value conflicts, and institutional complexity, are highlighted by current study.	Emerson et al., 2012; Bannink et al., 2024; Brunet et al., 2024

Source: Authors' compilation (2025)

Theoretical Analysis

Fundamental variations in institutional quality are shown by the theory of institutional economics. With uniform legal frameworks and standardized procedures that lower transaction costs, Russia exhibits greater formal institutional coherence. The impact of institutional quality on productivity growth and technology adoption is confirmed by recent studies. Due to legislative fragmentation and lax enforcement,

Nigeria has significant transaction costs. Formal mechanisms are replaced by informal institutions, such as relationships and ethnic networks. Nigeria's five-year SME failure rate is 95%, but Russia's attrition is more modest.

Nigeria's weak coupling across government levels leads to implementation unpredictability and overall inefficiency, as systems theory explains. Because there are no positive feedback loops in the system, infrastructural deficiencies lead to vicious cycles where a low supply of power raises costs and decreases profitability. Although excessive centralization stifles regional innovation, Russia exhibits closer connection through hierarchical coordination. Coordination necessitates meta-system functions that integrate communication, control, and coordination across levels, according to Complex System Governance theory.

Collaborative governance theory reveals contrasting approaches. Russia which emphasizes on a centralized system coordination but risks insufficient stakeholder participation, while Nigeria fragmented system creates opportunities for private-public partnership. Recent scholars in this fields highlights that effect SME policy requires coordination across government levels with active stakeholder engagement (ref). Neither of the two countries achieve optimal balance as Russia prioritizes coordination over participation and Nigeria priority of participation occurs within fragmented structures lacking coordination

Critical Success Factor and Challanges

Institutional coherence, substantial financial resources, capacity building, sector responsiveness, and stakeholder involvement are identified as crucial success elements through comparative research. Nigeria exhibits growing stakeholder involvement, whereas Russia exhibits strength in institutional coherence and financial commitments. Regardless of institutional form, persistent issues include infrastructural dependencies that restrict intervention efficacy, resource limitations, monitoring and evaluation gaps, and coordination difficulty across governance levels.

Conclusion and Recommendation

Integrated frameworks incorporating institutional economics, systems theory, and collaborative governance are necessary for the state to effectively promote the growth of fashion SMEs. Neither Russia nor Nigeria have multi-level governance systems that are optimally constructed; Russia achieves coordination efficiency but runs the risk of inadequate sector responsiveness, while Nigeria faces institutional fragmentation and resource shortages.

For Nigeria: Prioritize electricity and digital connectivity infrastructure; create sector-specific financing products and design infrastructure programs; establish federal-state-local coordination frameworks with participation from the fashion industry; strengthen regional capacity through training programs; and put in place thorough monitoring and evaluation systems.

For Russia: Increase sector responsiveness by implementing fashion-specific

support programs that identify the need for design innovation; increase stakeholder participation by including industry associations in the formulation of policies; permit regional flexibility in program adaptation to local fashion market characteristics; increase export development support; and incorporate environmental sustainability goals that promote circular economy practices.

Список источников

1. Acquah, E., Carbonari, L., Farcomeni, A., &Trovato, G. (2023). Institutions and economic development: new measurements and evidence. Empirical Economics, 1-36. https://doi.org/10.1007/s00181-023-02395-w.
2. Adenikinju, A. (2003). Electric infrastructure failures in Nigeria: a survey-based analysis of the costs and adjustment responses. Energy Policy, 31, 1519-1530. https://doi.org/10.1016/s0301-4215(02)00208-2.
3. Astratova, G.V., Onwusiribe, Ch.N.,Odeh, C.D., Li, T., Sid, A.E.M. (2025). Digital transformation pathways in international fashion markets: a comparative analysis of Russia, China, and west African countries. The Eurasian Scientific Journal. 17(3): URL: https://esj.today/PDF/38ECVN325.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).
4. Bannink, D., Sancino, A., &Sorrentino, M. (2024). Governance without we. Wicked problems and collaborative governance. Public Policy and Administration, 39, 301 - 323. https://doi.org/10.1177/09520767241239863.
5. Billi, M., Zurbriggen, C., Urquiza, A., & Allendes, A. (2024). Transition in action: toward a social theory of the governance of transitions. Frontiers in Sociology, 9. https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1206050.
6. Emerson, K., Nabatchi, T., &Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22, 1-29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011.
7. Ermawati, Y. (2025). Limited Access to Capital for SMEs and its Impact on Growth in Competitive Markets. Advances in Economics & Financial Studies. https://doi.org/10.60079/aefs.v3i1.426.
8. Hussen, M. (2020). Institutional quality and economic growth in Sub-Saharan Africa: a panel data approach. Journal of Economics and Development. https://doi.org/10.17632/7yy2frfb33.1.
9. Ifere, S., Nyuur, R., Amankwah-Amoah, J., &Ochie, C. (2022). Unconnected to global network: Infrastructural deficit in Africa. Strategic Change. https://doi.org/10.1002/jsc.2482.
10. Igwe, P., Egere, A., &Anigbo, J. (2018). Factors Affecting the Investment Climate, SMEs Productivity and Entrepreneurship in Nigeria. European Journal of Sustainable Development, 7, 182-200. https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n1p182.
11. Keating, C., Katina, P., & Bradley, J. (2014). Complex system governance: concept, challenges, and emerging research. Int. J. Syst. Syst. Eng., 5, 263-288. https://doi.org/10.1504/ijsse.2014.065756.
12. Novopashina, A. (2020). Lending to Small and Medium-Sized Enterprises in Russian Regions: Effects of Banking System Reorganization. Spatial Economics, 16, 123-155. https://doi.org/10.14530/se.2020.1.123-155.
13. Razumovskaia, E., Yuzvovich, L., Kniazeva, E., Klimenko, M., &Shelyakin, V. (2020). The Effectiveness of Russian Government Policy to Support

SMEs in the COVID-19 Pandemic. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6, 160 - 160. https://doi.org/10.3390/joitmc6040160.

14. Ruth, P. (2021). Fiscal Aspects of the Fashion Industry: The Big Four Global Capitals and the Nigerian Equivalent. Open Journal of Social Sciences. https://doi.org/10.4236/jss.2021.99017.

15. Siddhartha, S. (2024). Sustainable Fashion: Exploring the Concept of Greenwashing and New Trends in the Fashion Industry. International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT). https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24jul957.

16. Sigatova, N., Danilova, I., &Savelyeva, I. (2020). Institutional mechanism for supporting small- and medium-sized businesses in corporate procurement of the Russian federation.Electronic Markets, 14, 7-17. https://doi.org/10.14529/em200201.

17. Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? - An empirical evidence from an enterprise survey. Borsa Istanbul Review, 16, 167-176. https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001.

УДК 334.02

МОДЕЛЬ СОВРЕМЕННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЖИЛИЩНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ

БАЛАБЕНКО Е.В.,
д-р.экон.наук, доцент,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»,
г.Краснодар, Российская Федерация

Аннотация. В ходе анализа применения на практике моделей и форм взаимодействия государственного и частного секторов установлено, что для жилищного строительства присуща форма смешанного типа (квази-ГЧП).

Для эффективного решения задач правильного выбора смешанной формы партнерства, с учетом распределения затрат и рисков, необходимо на уровне законодательного урегулирования широко использовать методы проектного управления.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, модель, стандарт, проектный подход, квази-ГЧП.

MODEL OF MODERN DIRECTIONS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN HOUSING CONSTRUCTION

BALABENKO E.V.,
Doctor of Economics, Associate Professor,

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
«Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin»,
Krasnodar, Russian Federation

Annotation. In the course of the analysis of the application in practice of models and forms of interaction between the public and private sectors, it has been established that a mixed-type form (quasi-PPP) is inherent for housing construction. In order to effectively solve the problems of choosing the right mixed form of partnership, taking into account the distribution of costs and risks, it is necessary to use project management methods at the legislative level.

Keywords: public-private partnership, model, standard, project approach, quasi-PPP.

В настоящее время развитие форм и моделей государственно-частного партнерства в жилищном строительстве зависит от многих факторов. Это и общее социально-экономическое, а в случае Донецкой Народной Республики и геополитическое развитие территории, наличие нормативно-правового поля не только непосредственно по вопросам ГЧП, но и таких документов целеполагания, на уровне которых необходимо выделение механизма партнерства, как Стратегия экономического и социального развития ДНР, отраслевых Программ развития на долгосрочную (стратегических планов) и среднесрочную перспективу на территории, как всей Республики, так и отдельно для каждой административно-территориальной единицы.

Большое влияние на развитие форм и моделей партнерства в жилищном строительстве оказывает также субъективный фактор - рассматривают ли республиканские и местные власти ГЧП как эффективный способ решения проблем развития жилищного строительства.

Опыт ряда стран, в том числе Российской Федерации, показывает, что сбалансированным подходом развития партнерства в случае жилищного строительства является четкое распределение затрат и рисков при наличии общественной потребности.

Применение данного подхода требует выявления наиболее рациональных, обоснованных и эффективных принципов для точечного и целенаправленного оказания мер государственной поддержки при реализации социально - значимых проектов государственно - частного партнерства.

Исходя из этого, для эффективного решения задач правильного распределения затрат и рисков с учетом общественной потребности необходимо на уровне законодательного урегулирования широко использовать методы проектного управления.

Управление проектом предполагает практическое использование средств, приемов и навыков для реализации работ проекта.

Управление проектами жилищного строительства, путем применения квази - ГЧП, интегрирует разные модели и формы проекта на разных этапах его жизненного цикла, а именно:

- инициация - определение потребности в жилищном строительстве и необходимость в использовании механизма партнерства;
- планирование - определение составляющих государственно-частного партнерства в жилищном строительстве;
- исполнение - выделение элементов взаимодействия и условий государственно-частного партнерства в жилищном строительстве, проведение конкурсного отбора частных партнеров;
- мониторинг и контроль, закрытие.

Согласно действующему законодательству Донецкой Народной Республики в сфере государственно - частного партнерства, на стадии планирования проекта государственно - частного партнерства в жилищном строительстве появляется необходимость создания организационно-институционального механизма, в рамках которого формируется структура из подведомственных организаций, независимых экспертов, проектных, инжиниринговых и других компаний, заинтересованных государственных органов, субъектов предпринимательства, заинтересованного населения, а также консультантов.

Поэтому, по мнению автора, структуризация проекта государственно-частного партнерства в жилищном строительстве на основе проектного подхода, несомненно, будет способствовать качественному и своевременному достижению целевых параметров проекта.

Предложенные мероприятия по своей сути являются дорожной картой системных и комплексных действий государственной политики в части партнерства в сфере жилищного строительства, в соответствии с которыми поэтапно, планомерно и последовательно вводятся в действие условия, регламентирующее организационную и институциональную составляющую государственно-частного партнерства в жилищном строительстве Донецкой Народной Республики.

Внедрение проектного подхода в части жилищной политики станет важным шагом на пути снижения социального напряжения, а также позитивно отразится на становлении государственности ДНР.

В результате анализа особенностей применения проектов государственно-частного партнерства в жилищном строительстве сформирована модель современных направлений применения проектов государственно - частного партнерства в жилищном строительстве (рис.1).

Современные направления применения проектов государственно-частного партнерства в жилищном строительстве базируются на росте требований к качеству жизни населения.

По аналитическим выводам Агентства международного развития стимулирование инвестиционной активности в отрасли жилищного строительства оправдывает себя в случаях, когда:

- социально-экономическое развитие территории требует развития жилищного строительства;

- эффективность деятельности предприятий отрасли является неудовлетворительной;

- сложившаяся ситуация развития требует привлечения внешних ресурсов.

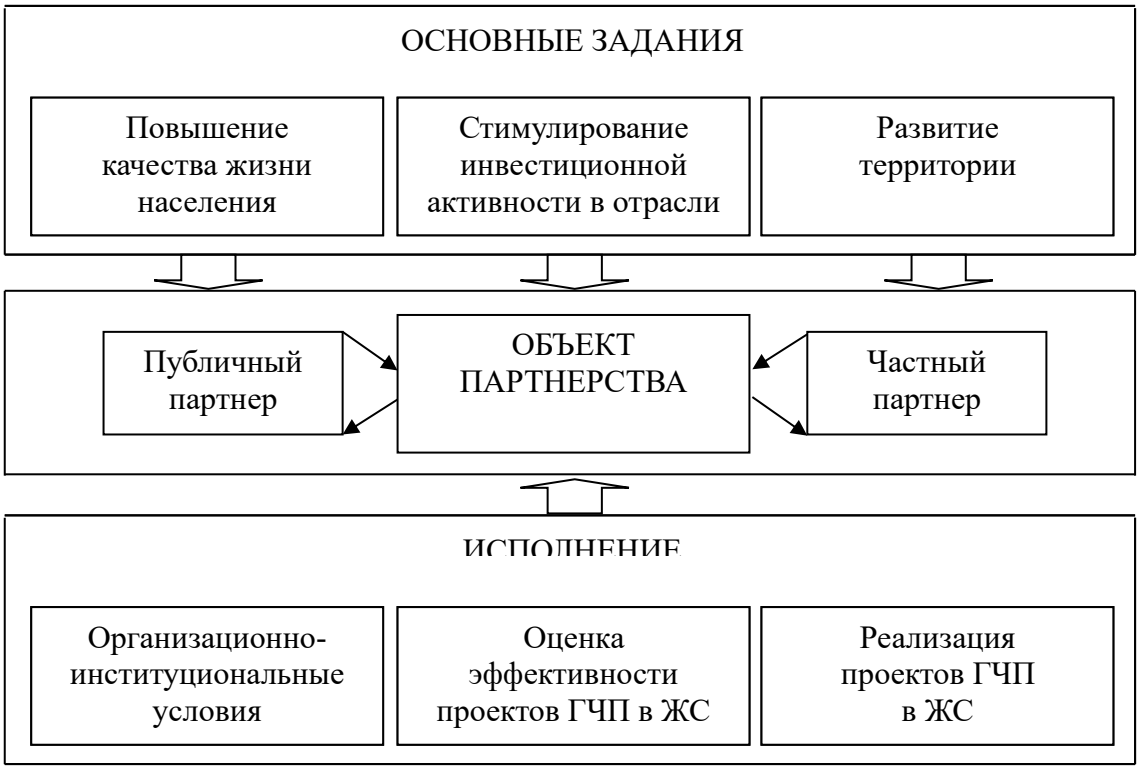

Рисунок 1 - Модель современных направлений применения проектов государственно-частного партнерства в жилищном строительстве

Реализация проектов государственно-частного партнерства в жилищном строительстве требует создание организационных и институциональных условий и оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства в жилищном строительстве.

Согласно международному стандарту менеджмента качества и стандарту Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент».

Требования к управлению проектом» модель современных направлений применения государственно-частного партнерства в жилищном строительстве является актуальной и проектно-ориентированной.

Важной составляющей модели является ориентация на повышение качества жизни населения и развитие территории.

Ключевой составляющей модели является принятие организационно-институциональных условий - основы устойчивого развития государственно-частного партнерства в жилищном строительстве.

Список источников

1. Балабенко, Е. В. Администрирование организационно-институциональной среды развития государственно-частного партнерства в строительном комплексе / Е. В. Балабенко // Beneficium. - 2024. - № 4(53). - С. 6-14. - DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.4(53).6-14. - EDN BBZSZC

2. Балабенко, Е. В. Оценка и предпосылки развития организационно-институционального механизма государственно-частного партнёрства в жилищном строительстве Донецкой Народной Республики / Е. В. Балабенко // Менеджер. - 2021. - № 1(95). - С. 4-15. - DOI 10.5281/zenodo.4786837. - EDN MKSFGL

3. Балабенко, Е. В. Элементы формирования механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства в жилищном строительстве / Е. В. Балабенко // Менеджер. - 2019. - № 3(89). - С. 10-17. - EDN IRXGGP.

4. U.S. Agency for International Development [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.usaid.gov. - Дата обращения: 12.10.2020. - Загл. с экрана.

5. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Текст]. - Введ. 2012-09-01. - М. : Госстандарт России: Изд-во стандартов, сор. 2012. - (Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу).

6. Балабенко, Е. В. Формирование проектного подхода реализации механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства в жилищном строительстве / Е. В. Балабенко // Строитель Донбасса. - 2019. - № 3(8). - С. 31-36. - EDN FKSSHU

7. Балабенко, Е. В. Организационно-институциональный механизм развития государственно-частного партнерства в отраслевой среде / Е. В. Балабенко. - Донецк : ФЛП Артамонов Д.А., 2021. - 283 с. - EDN NKNAWY

УДК 004.8:658.012.32

КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

БЕЛОБОРОДОВА Ю.К.,
преподаватель кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г.Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе обосновывается необходимость применения комплексного подхода к диагностике цифрового развития как стратегического инструмента управления. Представлена авторская методика, интегрирующая четыре взаимосвязанных блока анализа: международные индикаторы,

национальную статистику, инфраструктурный потенциал и институциональные условия.

Особое внимание уделяется преодолению фрагментарности традиционных систем оценки через выявление системных взаимосвязей между различными аспектами цифровизации.

Методика позволяет не только диагностировать текущее состояние цифровой трансформации, но и выявлять структурные проблемы, формировать дифференцированную региональную политику и разрабатывать целевые дорожные карты.

Ключевые слова: цифровое развитие, комплексная диагностика, стратегическое управление, цифровое неравенство, региональная политика, дорожная карта, институциональный анализ, инфраструктурная статистика, международные индикаторы, дифференцированный подход.

COMPREHENSIVE DIAGNOSTICS OF DIGITAL DEVELOPMENT AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL

BELOBORODOVA Y.K.,
Lecturer at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper substantiates the need for an integrated approach to the diagnosis of digital development as a strategic management tool. The author's methodology is presented, integrating four interrelated blocks of analysis: international indicators, national statistics, infrastructural potential and institutional conditions.

Special attention is paid to overcoming the fragmentation of traditional assessment systems by identifying systemic relationships between various aspects of digitalization.

The methodology allows not only to diagnose the current state of digital transformation, but also to identify structural problems, form a differentiated regional policy and develop targeted roadmaps.

Keywords: digital development, integrated diagnostics, strategic management, digital inequality, regional policy, roadmap, institutional analysis, infrastructural statistics, international indicators, differentiated approach.

Целью работы является обоснование разработки и внедрения комплексной диагностики цифрового развития как стратегического инструмента управления. Авторская методика, представленная в исследовании, преодолевает традиционную фрагментарность оценок за счет интеграции четырех взаимосвязанных блоков анализа: международных индикаторов, национальной статистики, инфраструктурного потенциала и институциональных условий.

Особое внимание уделяется не только диагностической составляющей метода, но и его практической направленности на формирование дифференцированной региональной политики и конкретных дорожных карт развития.

Теоретической основой исследования выступает концепция стратегического управления, рассматривающая диагностику как непрерывный цикл, связывающий анализ текущего состояния с проектированием будущих изменений.

Практическая значимость работы заключается в создании инструмента, позволяющего перейти от реактивного устранения цифрового неравенства к проактивному управлению цифровой трансформацией на основе выявленных структурных проблем и региональных особенностей.

Современные вызовы цифровой трансформации требуют переосмысления традиционных подходов к управлению этим процессом. Существующие системы оценки часто ограничиваются мониторингом отдельных показателей - будь то позиции в международных рейтингах или статистика освоения бюджетных средств. Такой фрагментарный подход не позволяет выявить системные взаимосвязи между различными аспектами цифровизации, что приводит к принятию неэффективных управленческих решений и распылению ресурсов.

Комплексная диагностика цифрового развития представляет собой многоуровневое исследование организации, позволяющее всесторонне оценить её потенциал роста, выявить ключевые зоны развития и сформировать индивидуальную стратегию цифровой трансформации. Её значимость как стратегического инструмента управления проявляется в нескольких аспектах.

Прежде всего, диагностика даёт чёткое понимание текущего состояния организации через сопоставление уровня развития аналитики и качества данных, кадрового потенциала и технологической инфраструктуры с уровнем процессного и продуктового управления.

Такой системный анализ исключает субъективные оценки и создаёт объективную картину, выявляя как сильные, так и слабые стороны не только организации в целом, но и каждого её структурного подразделения в отдельности.

Важнейшим преимуществом диагностики является её ориентация на формирование обоснованного плана действий. В отличие от стратегий, основанных лишь на интуитивных представлениях о перспективных направлениях развития, данный подход позволяет разрабатывать решения, подкреплённые объективными данными. Это обеспечивает концентрацию ресурсов на наиболее значимых и критичных для бизнеса направлениях, повышая эффективность управленческих решений и снижая операционные риски.

Кроме того, результаты диагностики создают фундамент для определения долгосрочных перспектив цифровой трансформации. Они могут быть положены в основу разработки целевых программ и проектов, направленных на

развитие цифровой экономики и поддержку организаций в процессе цифровизации их бизнес-процессов.

Таким образом, комплексная диагностика трансформируется из инструмента анализа в стратегический механизм управления, обеспечивающий переход от точечных улучшений к системной трансформации, что в конечном счёте способствует достижению устойчивых конкурентных преимуществ в условиях цифровой экономики.

Современный этап социально-экономического развития характеризуется стремительной цифровой трансформацией всех сфер общественной жизни. В этих условиях эффективное управление цифровым развитием становится критически важным не только для экономического роста, но и для обеспечения технологического суверенитета и социальной стабильности.

Однако существующие системы оценки часто носят фрагментарный характер, ограничиваясь либо анализом международных рейтингов, либо мониторингом ведомственной статистики, что не позволяет выявить системные проблемы и выработать эффективные управленческие решения.

Сложность и многогранность процессов цифровизации требуют принципиально нового подхода к диагностике - комплексного и многоуровневого.

Такой подход должен интегрировать данные от макроуровня международных сопоставлений до микроуровня региональной инфраструктуры и институциональной среды.

Отсутствие единой методологической базы, объединяющей эти разнородные аспекты, создает существенный разрыв между сбором статистической информации и реальными механизмами принятия управленческих решений.

Ключевая проблема современных систем диагностики заключается в их неспособности обеспечить целостное видение цифрового развития. Между тем, реальные процессы цифровой трансформации представляют собой сложную систему взаимозависимых элементов: технологическая инфраструктура зависит от регулирования, внедрение цифровых сервисов - от готовности населения, а эффективность государственных программ - от координации между ведомствами.

Отсутствие методологии, учитывающей эти взаимосвязи, создает «слепые зоны» в управлении и снижает эффективность цифровой политики.

Особую остроту эта проблема приобретает в контексте регионального развития. Значительная дифференциация между регионами по уровню цифровой зрелости требует не единых рецептов, а точечных, обоснованных вмешательств.

Без комплексной диагностики, способной выявить не только количественные показатели, но и качественные структурные проблемы, разработка дифференцированной политики становится невозможной.

Разрешить это методологическое противоречие позволяет предлагаемый авторский подход, визуализированный на рисунке 1. Его принципиальное отличие заключается в системной интеграции четырех ключевых уровней анализа:

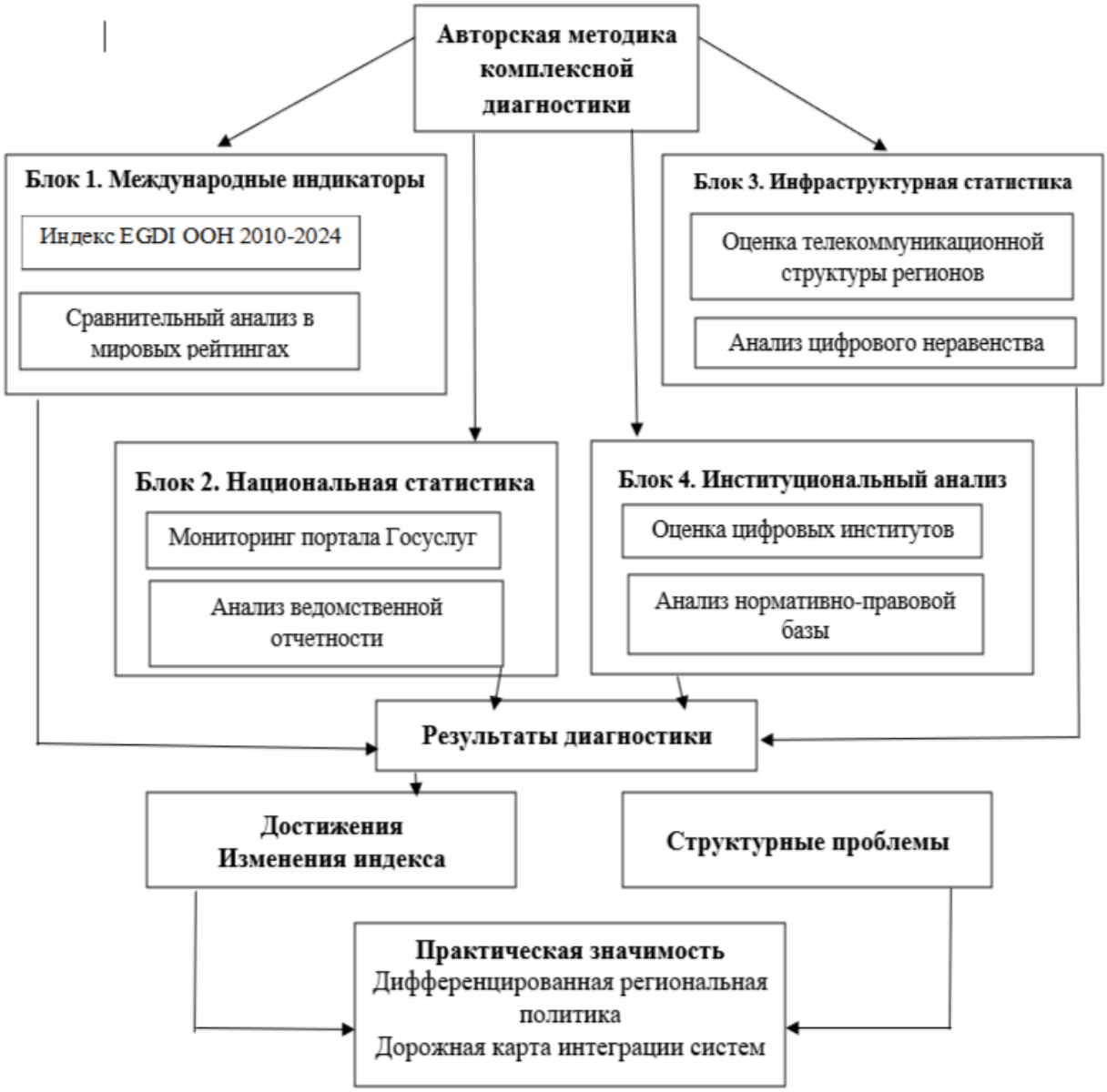

Рисунок 1 - Авторская методика комплексной диагностики

Первый блок – международные индикаторы – обеспечивает позиционирование страны в глобальном контексте и выявление лучших мировых практик.

Второй блок - национальная статистика - дает понимание внутренней динамики цифровизации через анализ данных портала Госуслуг и ведомственной отчетности.

Третий и четвертый блоки методики раскрывают внутренние механизмы цифровой трансформации.

Инфраструктурная статистика позволяет оценить технологический базис цифровизации, выявить масштабы и характер цифрового неравенства между регионами.

Институциональный анализ дополняет эту картину оценкой нормативно-правовой базы и цифровых институтов, без которых даже самая развитая инфраструктура не может быть эффективно использована.

Представленная на рисунке структура методики демонстрирует, как последовательный анализ этих четырех блоков позволяет не просто констатировать текущее состояние цифровизации, но и выявлять причинно-следственные связи между различными аспектами digital-трансформации.

Именно такой, холистический подход создает основу для перехода от разрозненных мер к системной цифровой политике, ориентированной на решение конкретных структурных проблем и достижение измеримых результатов.

Таким образом, визуализированная на рисунке методология служит мостом между теорией и практикой управления цифровым развитием, предлагая не просто инструмент диагностики, а целостную систему поддержки принятия стратегических решений.

Список источников

1. Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 31.03.2023 № 768-р). - Режим доступа: http://government.ru (дата обращения: 15.10.2024).

2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. - М.: Вильямс, 2018. - 320 с.

3. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. - М.: ГУ ВШЭ, 2020. - 608 с.

4. Тарков Н.А. Цифровая трансформация регионов: методы оценки и механизмы управления / Н.А. Тарков, Е.В. Семенова // Экономика региона. - 2022. - Т. 18, № 4. - С. 1023-1038.

УДК 330.341.1

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

БЕЛОБОРОДОВА Ю.К.,
преподаватель кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г.Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ПАПЧЕНКО С.Ю.,
обучающийся,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г.Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассматривается значение инновационного потенциала как ключевого фактора устойчивого развития экономических систем. Раскрывается взаимосвязь между уровнем инновационности и конкурентоспособностью экономики, анализируются структурные элементы инновационного потенциала и механизмы его формирования. Отмечено, что инновации обеспечивают адаптивность экономики в условиях глобальных вызовов и цифровой трансформации.

Ключевые слова: инновации, экономическая система, развитие, потенциал, управление, модернизация, конкурентоспособность.

THE ROLE OF INNOVATION POTENTIAL IN THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

BELOBORODOVA Yu.K.,
Lecturer at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

PAPCHENKO S.Y.,
student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper examines the role of innovation potential as a key factor in the sustainable development of economic systems. The relationship between the level of innovation and competitiveness is revealed, and the structural components of innovation potential and mechanisms for its formation are analyzed. It is noted that

innovation ensures adaptability and long-term stability of the economy under conditions of global transformation.
Keywords: innovation, economic system, development, potential, management, modernization, competitiveness.

Инновационный потенциал является одной из ключевых характеристик современного экономического развития. Он отражает способность национальной или региональной экономики не только осваивать существующие технологии, но и создавать принципиально новые формы производства, организации и управления.

С точки зрения институциональной теории, инновационный потенциал представляет собой совокупность ресурсов - человеческих, финансовых, информационных, организационных и культурных, - которые могут быть мобилизованы для достижения качественных изменений в экономике. Его структура включает научно-техническую базу, кадровый и интеллектуальный потенциал, систему образования, инфраструктуру инновационной деятельности, уровень взаимодействия государства, бизнеса и науки.

Особое значение имеет человеческий капитал. Творческие и профессиональные компетенции работников становятся главным источником добавленной стоимости. Эффективная система подготовки кадров, непрерывное образование, стимулирование исследовательской активности - всё это формирует основу инновационной экономики.

Важным элементом инновационного потенциала является институциональная среда, включающая правовые, организационные и финансовые механизмы поддержки инноваций. Развитие патентной системы, налоговых льгот для инновационных предприятий, грантовых программ и венчурного финансирования способствует активизации научно-технической деятельности.

На уровне предприятий инновационный потенциал определяется способностью организации к восприятию и внедрению новых технологий, гибкостью управленческих структур, а также наличием корпоративной культуры, ориентированной на развитие. Предприятия с высоким инновационным потенциалом быстрее адаптируются к изменениям рынка, эффективнее используют ресурсы и достигают устойчивых конкурентных преимуществ.

В глобальном контексте инновационный потенциал выступает фактором, определяющим место страны в мировой экономике. Наиболее развитые государства - США, Япония, Германия, Южная Корея - демонстрируют высокий уровень инновационной активности, значительные расходы на НИОКР и тесное взаимодействие научных центров с бизнесом.

В развивающихся экономиках, напротив, сохраняется зависимость от импортных технологий и недостаточная эффективность механизмов государственной поддержки инноваций.

Рисунок − 1 Структура инновационного потенциала экономической системы. Источник: составлено авторами.

Цифровизация стала катализатором нового этапа формирования инновационного потенциала. Внедрение искусственного интеллекта, технологий больших данных, блокчейна и Интернета вещей открывает новые возможности для модернизации производственных и управленческих процессов. Однако цифровая трансформация требует соответствующей инфраструктуры, квалифицированных кадров и продуманной стратегии регулирования.

Управление инновационным потенциалом на макроуровне предполагает реализацию государственной политики, направленной на стимулирование научных исследований, развитие инновационных кластеров и технологических парков, а также создание условий для коммерциализации научных разработок.

Важную роль играет взаимодействие университетов, исследовательских институтов и производственных компаний − так называемая модель «тройной спирали» (наука-государство-бизнес).

На мезоуровне ключевой задачей является развитие региональных инновационных систем, способных аккумулировать ресурсы и трансформировать их в конкретные технологические решения. Для этого требуются механизмы сетевого взаимодействия предприятий, инвесторов и научных учреждений.

На микроуровне важнейшим инструментом выступает система корпоративного управления инновациями: формирование инновационных стратегий, система мотивации персонала, управление знаниями, развитие

креативной среды. Именно эти факторы позволяют компаниям превращать идеи в конкретные результаты и создавать устойчивую добавленную стоимость.

Таким образом, инновационный потенциал выступает системообразующим элементом современной экономики, обеспечивая её динамичность, устойчивость и конкурентоспособность.

Эффективное развитие возможно лишь при комплексном подходе, включающем формирование благоприятной институциональной среды, развитие человеческого капитала, поддержку предпринимательства и цифровую трансформацию.

В долгосрочной перспективе именно инновационный потенциал определяет способность государства к экономическому суверенитету и технологической независимости. Его укрепление требует стратегического планирования, инвестиций в образование и науку, а также формирования культуры инновационного поведения во всех сферах общества.

Список источников

1. Дьяченко Н. А. Инновационный потенциал как фактор устойчивого экономического роста. - Экономика и управление, 2022, № 3, с. 45-51.

2. Кузнецова И. В. Управление инновационным развитием экономических систем. - Менеджмент в России и за рубежом, 2023, № 1, с. 22-30.

3. Лукина Т. П. Институциональные аспекты формирования инновационной экономики. - Экономическая теория и практика, 2021, № 4, с. 63-70.

4. OECD. Innovation Strategy 2030. - Paris: OECD Publishing, 2021.

УДК 631.15: 636: 004.89

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В ЖИВОТНОВОДСТВЕ НА ОСНОВЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ПЛАТФОРМЫ «КИБЕРСТАДО»

БЕСШАПОШНЫЙ М.Н.,
канд.экон.наук, доцент кафедры политической экономии и мировой экономики,
Российский государственный аграрный университет
МСХА им.К.А. Тимирязева.,
Москва, Российская Федерация

ИВАНОВ А.М.,
обучающийся,
Российский государственный аграрный университет
МСХА им.К.А.Тимирязева,
Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методологические аспекты развития экономических систем в агропромышленном комплексе на основе внедрения интеллектуальной платформы «КиберСтадо».

Исследуется влияние цифровых технологий на эффективность управления животноводческими предприятиями на различных уровнях. Представлены результаты апробации системы, демонстрирующие повышение экономической эффективности производства.

Ключевые слова: экономические системы, цифровая трансформация, животноводство, искусственный интеллект, эффективность управления.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN LIVESTOCK BREEDING BASED ON THE INTELLECTUAL PLATFORM "CYBERSTOD"

BESSHAPOSHNY M.N.,
Associate Professor of the Department of Political Economy and World Economy,
Russian State Agrarian University Moscow Timiryazev Agricultural Academy,
Moscow, Russian Federation

IVANOV A.M.,
Student,
Russian State Agrarian University Moscow Timiryazev Agricultural Academy,
Moscow, Russian Federation

Abstract. The article discusses theoretical and methodological aspects of the development of economic systems in the agro-industrial complex based on the implementation of the intelligent platform «CyberHerds». The impact of digital technologies on the efficiency of livestock enterprises management at various levels is investigated. The results of system testing demonstrating increased economic production efficiency are presented.

Keywords: economic systems, digital transformation, animal husbandry, artificial intelligence, management efficiency.

Актуальность исследования рассматриваемой темы заключается, прежде всего, в том, что современные системы производства продукции агропромышленного сектора представляют собой высокотехнологичные комплексы, способные существенно повышать не только эффективность использования ресурсов, но и активно снижать присутствие самого ценного и дорогого для производителя фактора производства - труда [2].

Данная концепция развития производительных сил ложится и в общую парадигму снижения численности занятых в агропромышленном производстве

в силу, как естественных причин, так и в разрезе перетекания трудовых ресурсов в другие секторы экономики и в непроизводственный сектор услуг [5].

Актуальные вызовы, стоящие перед аграрным сектором экономики, требуют разработки новых подходов к управлению экономическими системами на различных уровнях, с учетом специфики как производства, так и потребления продукции.

Следует отметить, что в каждом из секторов АПК имеется своя специфика, которая должна быть учтена при разработке новых и оптимизации существующих способов ведения хозяйственной деятельности [1].

По нашему мнению, животноводство является наиболее динамично развивающимся сегментом в аграрном направлении, как по степени повышения экономической эффективности, так и по степени внедрения в это направление перспективных цифровых технологий.

Особенно интересным научным аспектом видится то, что данные технологические изменения на каждой стадии процесса производства и реализации продукции имеют свои, достаточно большие различия, что делает их изучение интересным в рамках научного приращения знаний.

Теоретической основой исследования выступают положения теории цифровой трансформации экономических систем, а также концепции точного животноводства.

Методологической особенностью работы является комплексный подход, объединяющий методы экономического анализа и информационных технологий [7].

Методология исследования определяется, прежде всего тем, что данный сегмент рынка достаточно конкурентен в силу высокой рентабельности и прибыльности, поэтому применение тех или иных методов исследования или оптимизации аналитической деятельности приводит, во-первых, к определенным затратам, а во-вторых, сопровождается достаточно серьезными изменениями всей концепции изучения проблематики, как с теоретической, так и с практической точки зрения.

По нашему мнению, наиболее оптимальным методом научного изучения данной проблематики выступает метод допущения, при прочих равных условиях и метод математического моделирования.

При применении данного подхода мы выделили следующие аспекты анализа как конкурентных систем, так и нашей системы, с учетом внешних воздействий.

Моделирование действий конкурентных платформ и систем-аналогов проекта «Киберстадо» позволило выделить следующие конкурентные позиции и преимущества:

1. Международные системы:

1.1. Сенсорные системы (Allflex, DeLaval, SCR).

Принцип: Носимые датчики (ошейники, браслеты).

Плюсы: Высокая точность показателей, интеграция с оборудованием.

Минусы: Стоимость $100-300/животное, регулярная замена батарей, стресс для животных.

1.2. Системы компьютерного зрения (Cainthus, Connecterra).

Принцип: Анализ видеопотока

Плюсы: Бесконтактный мониторинг, анализ всего стада.

Минусы: Ограниченный функционал, проблемы при плохом освещении.

1.3. Аудиосистемы (SoundTalks).

Принцип: Анализ звуковых паттернов.

Плюсы: Раннее выявление заболеваний, низкая стоимость.

Минусы: Узкая специализация, ложные срабатывания.

2. Отечественные разработки (на базе РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева)

2.1. Пилотный проект с носимых датчиков (2018-2020):

Результаты: Высокий процент ложных срабатываний (23%), короткий срок службы датчиков (6-8 месяцев).

2.2. Система «АгроВижн» (2019-2021):

Ограничения: требовала ручной разметки, не обеспечивала индивидуальную идентификацию.

Разработанная интеллектуальная платформа «КиберСтадо» представляет собой многоуровневую систему, воздействующую на все элементы, как производственной, так и экономической системы функционирования животноводческого предприятия.

На операционном уровне система реализует мониторинг отдельных животных с использованием компьютерного зрения.

На тактическом уровне осуществляется анализ экономических показателей эффективности содержания поголовья.

На стратегическом уровне формируются рекомендации по развитию предприятия.

Основой методологии является принцип обратной связи, позволяющий оптимизировать экономические показатели на основе анализа больших данных.

Система использует алгоритмы машинного обучения для прогнозирования экономических результатов при изменении параметров содержания животных.

Внедрение платформы «КиберСтадо» позволяет трансформировать традиционную экономическую систему животноводческого предприятия в цифровую экосистему.

На микроуровне достигается снижение операционных затрат на 15-20% за счет оптимизации процессов кормления и ветеринарного обслуживания.

На мезоуровне отмечается повышение инвестиционной привлекательности отрасли благодаря внедрению прозрачной системы управления.

Ключевые эффекты:

- Снижение себестоимости на 9,3%;
- Рост прибыльности на 140%;

- Повышение качества продукции;
- Увеличение продуктивного срока жизни животных;
- Сокращение трудозатрат на 48,6%.

Эффект рассчитан для поголовья 1000 коров. Срок окупаемости системы - 14-16 месяцев.

Экономический эффект от внедрения системы проявляется в нескольких аспектах:

- Снижение себестоимости продукции на 12-15%;
- Увеличение рентабельности на 8-10%;
- Сокращение потерь от падежа на 25-30%;

Особенностью предлагаемого подхода является возможность масштабирования решения на региональном уровне, что соответствует задачам развития экономических систем субъектов РФ.

Выводы. Проведенное исследование демонстрирует потенциал цифровых технологий в трансформации экономических систем агропромышленного комплекса.

Интеллектуальная платформа «КиберСтадо» представляет собой практическую реализацию теоретических положений о цифровой трансформации экономических систем.

Дальнейшее развитие проекта предполагает создание экосистемы взаимосвязанных сервисов для различных участников агропромышленного рынка.

Проведенное исследование демонстрирует значительный потенциал цифровой трансформации экономических систем в животноводстве на основе внедрения интеллектуальной платформы «КиберСтадо».

Разработанное решение позволяет осуществлять многоуровневое управление предприятием - от операционного мониторинга отдельных животных до стратегического планирования развития хозяйства. Апробация системы подтвердила ее эффективность в условиях современного агропромышленного комплекса.

Экономический анализ внедрения платформы в ГК «ЭкоНива» показал устойчивую положительную динамику ключевых показателей. За трехлетний период отмечается снижение себестоимости продукции на 9,3%, рост прибыли на 1 центнер молока на 140% и увеличение продуктивного долголетия коров на 20%.

Таблица 1

Экономическая эффективность внедрения системы «КиберСтадо» в ГК «ЭкоНива»

Показатель	До внедрения	1 год внедрения	2 год внедрения	3 год внедрения	Итого изменение за 3 года
Себестоимость 1 ц молока (руб.)	2 150	2 080	2 020	1 950	-200 руб.
Цена реализации 1 ц молока (руб.)	2 400	2 450	2 500	2 550	+150 руб.

Продолжение табл.1

Жирность молока (%)	3,8	3,9	4,0	4,1	+0,3 п.п.
Общая прибыль на 1 центнер молока	250	370	480	600	+350 руб.
Общая прибыль на 1 фуражную корову (тыс. руб./год)	45,0	52,5	61,0	70,0	+25,0 тыс. руб.
Период активного использования поголовья (мес.)	30	32	34	36	+6 мес.
Затраты чел/час на 1 центнер молока	0,35	0,28	0,22	0,18	-0,17 чел./час.

[составлено автором на основе результатов математического моделирования предлагаемых изменений]

Особого внимания заслуживает снижение трудозатрат на 48,6%, что соответствует стратегическим задачам сокращения доли ручного труда в АПК.

Предлагаемая платформа обладает значительным потенциалом масштабирования и может быть адаптирована для различных региональных экономических систем.

Дальнейшее развитие проекта предполагает создание единой цифровой экосистемы для участников агропромышленного рынка, что будет способствовать повышению конкурентоспособности отечественного животноводства и обеспечению продовольственной безопасности страны.

В результате анализа системы внедрения цифровой платформы «КиберСтадо» можно сделать следующие предложения для ГК «ЭкоНива»:

1. Оптимизация системы принятия управленческих решений. Внедрить модуль предиктивной аналитики на основе данных платформы для автоматизации планирования производственных процессов, кормления и ветеринарного обслуживания. Это позволит сократить время на принятие операционных решений на 30-40%.
2. Создание единой цифровой экосистемы предприятия. Интегрировать платформу «КиберСтадо» с существующими системами управления фермой (1С, CRM) и оборудованием (доильные роботы, кормораздатчики) для формирования сквозного цифрового контура и исключения «информационных разрывов».
3. Разработка системы премиального позиционирования продукции. Использовать данные платформы о качестве ухода за животными и условиях содержания для создания бренда молока «цифрового происхождения» с возможностью отслеживания истории продукта, что позволит выйти на премиальный сегмент рынка.
4. Внедрение адаптивной системы мотивации персонала. На основе объективных данных платформы разработать KPI для сотрудников, учитывающие не только объемные показатели, но и качество ухода за

животными, что повысит ответственность и заинтересованность персонала в результатах труда.

5. Формирование отраслевого стандарта «Цифровое животноводство». Использовать накопленные данные и опыт внедрения для разработки корпоративного стандарта, который в перспективе может быть тиражирован на другие предприятия холдинга и стать отраслевым решением.

Следует отметить, что данные рекомендации не просто носят теоретический характер, но и представляют определенный практический интерес для животноводческой подотрасли АПК, которая из-за своей специфичности является весьма проблемной с позиций применения как цифровых технологий, так и производственных нововведений.

Именно поэтому наш подход представляет достаточно реализуемый аспект изменений, который имеет высокие показатели как практического воплощения, так и окупаемости.

Список источников

1. Актуальные проблемы формирования и реализации государственной политики в современной России / А. Б. Нагоев, М. В. Россинская, В. В. Рокотянская [и др.]. - Москва: Издательство «Перо», 2018. - 209 с.

2. Опыт успешного применения механизма ГЧП на сельских территориях / А. В. Корниенко, Г. В. Жукевич, В. Г. Новиков, С. А. Горохов // Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху: Материалы II Международной научно-практической конференции, Москва, 17-18 ноября 2020 года. - Москва: Московский гуманитарный университет, 2020. - С. 300-305.

3. Жукевич, Г. В. Интеграция цифровых инноваций для устойчивого развития рынка труда России / Г. В. Жукевич, С. В. Шабаева // Социально-трудовые исследования. - 2025. - № 3(60). - С. 77-88.

4. Besshaposhny, M.N. The reasons of intersectoral value and price disproportions in the light of marxist theory / M. N. Besshaposhny, G. K. Dzhancharova // Marx and Modernity: A Political and Economic Analysis of Social Systems Management. - Москва: Information Age Publishing, 2019. - P. 331-342.

5. Бесшапошный, М. Н. Формальные и неформальные институты в современной экономической системе / М. Н. Бесшапошный // Казанская наука. - 2011. - № 1. - С. 97-98.

6. Микроэкономика: Практикум / В. В. Рахаева, М. Н. Бесшапошный, Н.А. Ананьева [и др.]. - Москва: Российский государственный аграрный университет - МСХА им. К.А. Тимирязева, 2012. - 128 с.

7. Бесшапошный, М.Н. Теория отраслевых рынков: Практикум / М.Н. Бесшапошный, Е. В. Энкина. - Москва: ФГБНУ «Росинформагротех», 2017. - 130 с.

8. Макроэкономика / В.Г. Кучкин, М.Н. Бесшапошный, В.В. Рахаева, О.А. Еремеева. - Москва: Российский государственный аграрный университет - МСХА им. К.А. Тимирязева, 2016. - 112 с.

9. Бесшапошный, М. Н. Перспективы производства и экспорта зерна в условиях трансформации аграрного производства / М.Н. Бесшапошный, Е.В. Ковалева, Е. В. Энкина // Экономика сельского хозяйства России. - 2022. - № 9. - С. 86-91.

УДК 334.02

«СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ» В КОНТЕКСТЕ ОЦЕНКИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

БОРОДАЦКАЯ А.В.,
канд.экон.наук, ст. преподаватель,
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» - филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассмотрены составляющие системы управления. Путем обобщения научных подходов определены составляющие системы управления в контексте оценки ее эффективности.

Ключевые слова: система управления, оценка, эффективность, управляющая система, управляемая система.

«MANAGEMENT SYSTEM» IN THE CONTEXT OF EVALUATING ITS EFFECTIVENESS

BORODATSKAYA A.V.,
PhD, Assistant Professor,
Donbas National Academy of Construction and Architecture is a branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education National Research Moscow State University of Civil Engineering,
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article discusses the components of the management system. By summarizing scientific approaches, the components of the management system are identified in the context of assessing its effectiveness.

Keywords: management system, evaluation, efficiency, control system, managed system.

В комплексной разработке современного науковедения понятие системы разработано давно и устойчиво занимает свое место. Но, создание

многочисленных теорий систем не умоляет попытки сформулировать единую и всемирно признанную системную концепцию [1].

Рисунок 1 − Составляющие системы управления в контексте оценки ее эффективности [составлено автором]

Составляющие элементы системы управления играют ключевую роль в организации и координации деятельности объекта управления. Они запускают процесс реализации системы управления, следствием чего является совершенствование объекта управления путем перевода его из одного состояния в другое, обеспечивая создание необходимых условий устойчивого развития объекта управления.

Реализация системы управления требует оценки ее эффективности. Оценка эффективности системы управления проводится путем использования различных методов и критериев.

Эффективность управления определяется, прежде всего, эффективной организацией управляющей системы. Взаимосвязь между целями, ресурсами и результатами производства в системе управления определяет возможности управляющей системы отслеживать результаты функционирования управляемой системы (при наличии обратных связей), соотносить их с поставленными целями и активно влиять на управляемую систему [2].

Следовательно, для оценки эффективности системы управления необходимы составляющие именно управляемой системы, непосредственно влияющей на эффективность ее деятельности, то есть управляющей системы [3-4].

Независимо от признания того, что у каждой составляющей системы управления есть внутренняя цель, ее достижение имеет индивидуальные внешние последствия.

Следовательно, симбиоз подходов к оценке эффективности системы управления является приоритетным в развитии теории и практики системы управления.

Обобщение научных подходов позволило определить составляющие системы управления в контексте оценки ее эффективности (рисунок 1).

Система управления и ее элементы требуют адаптации к внешним быстроменяющимся условиям.

Чем быстрее система управления будет адаптироваться в условиях современных вызовов, тем быстрее и с меньшими потерями будут достигнуты поставленные цели субъектов системы управления, достижение которых зависит от эффективной деятельности объектов управления [5-6].

Развитие системы управления зависит в первую очередь от функционирующей системы управления, ее умений отслеживать и приспосабливаться к внешним изменениям, анализировать их и необходимым образом реагировать на сложившуюся внешнюю среду, что требует систематического формирования.

Список источников

1. Агошкова, Е. Б. Эволюция понятия системы / Е.Б. Агошкова, Б. В. Ахлибининский. − Текст : непосредственный // Вопросы философии. − 1998. − № 7. − С. 170-179.

2. Кострикина, К. А. Организация как объект управления / К. А. Кострикина. − Текст : электронный // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке : сборник материалов XV-й международной научно-практической конференции, Липецк, 31 марта 2017 года ; ответственный редактор Е. М. Мосолова. − Липецк : Общество с ограниченной ответственностью «РаДуши», 2017. − С. 34-41. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28944494 (дата обращения: 13.09.2025). - EDN: YJKEZR.

3. Балабенко, Е. В. Особенности государственного регулирования строительной отрасли / Е. В. Балабенко, А. В. Бородацкая // Экономика строительства и городского хозяйства. − 2019. − Т. 15, № 1. − С. 5-12. - EDN SLTLYA.

4. Теоретические и прикладные аспекты повышения конкурентоспособности региона на основе совершенствования управления на отраслевом и межотраслевом уровнях / Е. В. Балабенко, М. Ф. Иванов, Л. А. Гончарова [и др.]. − Макеевка : Донбасская национальная академия

строительства и архитектуры, 2024. − 409 с. − ISBN 978-5-605-19794-2. - EDN LSMFPV

5. Балабенко, Е. В. Управление недвижимостью: Учебное пособие / Е. В. Балабенко. − Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, 2021. − 319 с. - EDN CGTHYZ

6. Балабенко, Е. В. Организационно-институциональный механизм развития государственно-частного партнерства в отраслевой среде / Е. В. Балабенко. − Донецк: ФЛП Артамонов Д.А., 2021. − 283 с. − EDN NKNAWY

УДК 895:69(470) (043)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

БОРОДАЦКАЯ А.В.,
канд.экон.наук., ст. преподаватель,
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» - филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский, Московский государственный строительный университет»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

РОШКО Д.С.,
обучающийся,
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» - филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Данная Работа посвящена анализу современных инновационных решений, направленных на повышение эффективности строительного комплекса в условиях современного развития экономики и технологий. В работе рассматриваются такие передовые технологии, как виртуальная и дополненная реальность, BIM-технологии, а также аддитивные методы строительства с использованием 3D-печати. Проведен обзор преимуществ и существующих недостатков инновационных решений, а также их потенциала для дальнейшего развития отрасли. В результате подчеркивается важность использования современных цифровых и аддитивных технологий для

обеспечения устойчивого и качественного развития строительного комплекса в условиях растущих требований и масштабов строительства.

Ключевые слова. Строительный комплекс, инновации, эффективность, технологии, строительство.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE CONSTRUCTION COMPLEX BY APPLYING INNOVATIVE SOLUTIONS

BORODATSKAYA A.V.,
PhD, Assistant Professor,
Donbas National Academy of Construction and Architecture is a branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education National Research Moscow State University of Civil Engineering, Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

ROSHKO D.S.,
master's student,
Donbas National Academy of Construction and Architecture is a branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education National Research Moscow State University of Civil Engineering, Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This paper analyzes modern innovative solutions aimed at improving the efficiency of the construction industry in the context of current economic and technological developments. It examines cutting-edge technologies such as virtual and augmented reality, BIM-technologies, as well as additive construction methods using 3D printing. It also reviews the advantages and disadvantages of these innovative solutions, as well as their potential for further development in the industry. The paper emphasizes the importance of using modern digital and additive technologies to ensure sustainable and high-quality development in the construction industry amidst growing demands and the scale of construction.

Keywords: Construction complex, innovation, efficiency, technology, construction.

Строительный комплекс является фундаментом экономического развития, однако традиционные методы часто приводят к высоким затратам, задержкам и экологическим проблемам. В условиях современного мира с его постоянно растущим спросом и масштабами строительства просто необходимо применять более передовые технологии для повышения эффективности, и качества строительной продукции. Актуальность данной темы обоснована необходимостью развития соответствия скорости и качества удовлетворения спроса в строительстве, которое с каждым годом повышаются в своих объёмах. Целью данной работы является рассмотрение существующих инновационных решений, направленных на повышение эффективности функционирования

строительного комплекса, реализации их деятельности и удовлетворение человеческих потребностей.

Внедрение инновационных технологий в строительстве способствует не только повышению эффективности и сокращению сроков реализации проектов, но и значительно улучшает экологическую безопасность и условия труда на площадках.

Современные цифровые решения позволяют более точно планировать и контролировать процессы, минимизировать отходы и снизить негативное воздействие на окружающую среду. В результате, использование таких технологий становится ключевым фактором для устойчивого развития строительного комплекса, отвечающее современным требованиям и вызовам[1].

В ходе проведения исследования были найдены инновационные решения, применение которых может многократно повысить эффективность работы современного строительного комплекса.

Виртуальная и дополненная реальность.

Виртуальная реальность - это технология, позволяющая попасть в созданную на компьютере модель мира с помощью использования специальных очков виртуальной реальности и контролёров для взаимодействия с миром.

Дополненная реальность - это совмещение в реальном времени обычной реальности с цифровой в виде различных дополнительных объектов, данных и прочих атрибутов по необходимости [5].

Виртуальная и дополнительная реальность в строительстве - это инновационное решение, основанное на применении компьютерных технологий в строительстве, которое помогает при планировании сооружений, их возведении и реализации готовой строительной продукции ещё до момента полного окончания строительства.

Также применение данной технологии позволит в реальном времени вносить различные правки, в проект которые будут видеть одновременно все участники проекта с возможностью сразу же ознакомится с ними и обсуждать, находясь в любом месте мира где будет доступ к сети Интернет.

Одним из значительных преимуществ использования виртуальной и дополненной реальности является возможность повышения безопасности на строительных площадках. Тренировки с использованием этих технологий позволяют работникам отработать навыки в безопасной среде, что снижает риск несчастных случаев [6].

Дополненная реальность позволит непосредственно на объекте и данном этапе видеть все необходимые данные и вводные, а также позволит отслеживать возможные опасности, уведомит о них и поможет уберечь жизни от несчастных случаев.

Аддитивные технологии в строительстве - это современные методы производства строительных работ малоэтажных зданий посредством использования послойной печати с помощью 3D-принтера.

Строительство малоэтажных зданий и сооружений при помощи 3D-

технологий обладает рядом преимуществ по сравнению с традиционным способом возведения зданий и дает возможность возводить здания практически любой формы. Используя компьютерное моделирование в конструкции домов, можно заложить разъемы под изоляцию, трубопровод, электропроводку и оконные блоки. Все эти элементы устанавливаются после завершения 3D-печати [4].

Применение данной технологии позволит значительно ускорить процесс возведения зданий, снизить затраты на процесс строительства, снизит количество потребляемых материалов и вырабатываемых отходов, будет минимизирована возможность ошибок по сравнению с возведением зданий человеком.

Данная технология на данный момент времени ещё не идеальна и имеет недостатки, выражающиеся в малом выборе используемых материалов с их высокой стоимостью, а также дорогая цена оборудования для производства работ.

Несмотря на недостатки данная технология имеет высокий потенциал для развития в будущем как более быстрый, безопасный и качественный вариант функционирования строительной отрасли по которому уже сейчас активно ведутся исследования и разработка улучшений технологии.

Технология информационного моделирования, или БИМ (BIM) (от английского Building Informational Modeling)-представляет собой концепцию проектирования, возведения, оснащения, обеспечения эксплуатации и ремонта здания, предполагающую сбор и комплексную обработку в процессе проектирования всей архитектурно-конструкторской, технологической, экономической и иной информации о здании, когда здание и все, что имеет к нему отношение, рассматривается как единый объект [3].

BIM позволяет создавать цифровые модели зданий, в которых содержится вся необходимая информация об объекте: геометрические параметры, материалы, технические характеристики и т.д. Благодаря BIM можно проводить виртуальное проектирование и планирование строительства, выявлять конфликты и ошибки на этапе проектирования и сметы, а также проводить визуализацию объекта для заказчиков.

Кроме того, использование BIM способствует повышению эффективности управления строительными проектами, снижению затрат и сокращению сроков реализации за счет более точного планирования и координации работ.

Технология также облегчает взаимодействие между участниками проекта, обеспечивает прозрачность процессов и способствует более ответственному подходу к эксплуатации зданий на этапе их эксплуатации и обслуживания. Внедрение BIM становится важным инструментом для достижения высокой качества и устойчивости в современном строительстве.

Использование BIM позволяет иметь всегда актуальную информацию, которая не может быть потеряна вне зависимости от числа задействованных специалистов в работе и различных факторов. Также ускоряется и облегчается

процесс подбора оборудования, контроль за использованием материалов.

Однако при всех плюсах BIM переход на их использование сложный и долгий процесс. Стоимость внедрения данной технологии высокая не только из-за расходов на само обеспечение, но и на обновление компьютерной техники до необходимого уровня производительности, а обучение сотрудников для работы с ней долгое.

При переходе на данную технологию придётся полностью перестраивать рабочий процесс что снизит производительность сотрудников на неопределённый срок и может вызвать необходимость найма новых сотрудников. Для произведения расчётов требуется установка другого программного обеспечения, на что требуются время и деньги [2].

Несмотря на существующие недостатки целесообразность подключения технологии BIM очевидна. В условиях современного строительства, где требования к качеству, скорости и экологической безопасности постоянно растут, использование информационного моделирования становится стратегически важным инструментом для повышения эффективности, сокращения затрат и повышения конкурентоспособности.

Внедрение BIM позволяет обеспечить более точное планирование, прозрачность процессов и долгосрочную экономическую выгоду за счет снижения ошибок и повышения качества работ. Поэтому, несмотря на первоначальные сложности, инвестиции в BIM оправданы и способствуют устойчивому развитию строительной отрасли в условиях современного рынка.

В результате проведенного исследования установлено, что внедрение современных инновационных технологий, таких как виртуальная и дополненная реальность, аддитивные методы и информационное моделирование (BIM), является стратегически важным для повышения эффективности, качества и экологической безопасности строительного комплекса.

Эти технологии позволяют значительно сократить сроки реализации проектов, снизить затраты и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, а также повысить безопасность труда на площадках. Несмотря на существующие сложности, связанные с высокой стоимостью внедрения и необходимостью перестройки рабочих процессов, преимущества и потенциал развития данных решений делают их целесообразными для широкого применения в современной строительной отрасли.

Внедрение инновационных технологий способствует достижению устойчивого развития, повышению конкурентоспособности и обеспечению соответствия строительного комплекса современным требованиям рынка. Таким образом, инвестиции в инновационные решения оправданы и являются важным шагом к модернизации и развитию строительной сферы в условиях динамично меняющегося мира.

Список источников

1. Король С. П., Шувалов А. А., Бабенко Е. В. Инновационная деятельность в региональном строительном комплексе как объект управления // Региональная экономика: теория и практика. 2013. №16. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-v-regionalnom-stroitelnom-komplekse-kak-obekt-upravleniya (дата обращения: 29.10.2025).

2. Король С. П. Инновационное развитие строительной отрасли как экономическая категория объекта управления// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. - №1 (45). Номер статьи: 4501. Дата публикации: 06.02.2016. URL: https://eee-region.ru/article/4501/ (дата обращения: 28.10.2025).

3. Машковцев И. Б. Бим-технологии в современном строительстве // Системные технологии. 2022. №2 (43). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bim-tehnologii-v-sovremennom-stroitelstve (дата обращения: 29.10.2025).

4. Самандасюк Глеб Витальевич, Слесарев Илья Александрович, Кожен Максим Сергеевич аддитивные технологии в строительстве // Глобус: технические науки. 2020. №2 (33). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/additivnye-tehnologii-v-stroitelstve-2 (дата обращения: 28.10.2025).

5. Страхова А. С. Инновационные технологии в строительстве как ресурс экономического развития и фактор модернизации экономики строительства / А. С. Страхова, В. А. Унежева // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. - 2016. - № 6. - С. 263-272.

6. Язгельдиев Ш., Керимов А., Агаев А. Виртуальная и дополненная реальность в строительстве: новые возможности для проектирования и обучения // Вестник науки. 2024. №10 (79). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/virtualnaya-i-dopolnennaya-realnost-v-stroitelstve-novye-vozmozhnosti-dlya-proektirovaniya-i-obucheniya (дата обращения: 28.10.2025).

УДК: 316:332(4/9)

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОБРАЗА БУДУЩЕГО ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ: СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

ВАСИЛЕНКО Д.В.,
д-р экон. наук, доцент, профессор
кафедры теории управления и государственного администрирования,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Социально-экономическое развитие ДНР предполагает переход Республики в качественно новое будущее. Для этого необходимо, во-первых, знать, какое будущее является наиболее предпочтительным, во-вторых,

активизировать процессы самоорганизации, обеспечивающие трансформацию ДНР из объекта в коллективный субъект, осуществляющий самоподдерживаемое развитие и переход в желаемое будущее.
Ключевые слова: развитие, территория социальная политика, промышленные территории, управление, институты управления

FEATURES OF THE FORMATION OF THE IMAGE OF THE FUTURE OF INDUSTRIAL TERRITORIES: THE SOCIAL COMPONENT

VASILENKO D.V.,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management Theory and Public Administration,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The socio-economic development of the DPR presupposes the Republic's transition to a qualitatively new future. To do this, it is necessary, firstly, to know which future is the most preferable, and secondly, to activate the processes of self-organization that ensure the transformation of the DPR from an object into a collective entity that carries out self-sustained development and transition to the desired future.
Keywords: development, territory, social policy, industrial territories, management, management institutions

Начать реализацию управляемого процесса перехода Республики в будущее не позволяет не только отсутствие образа будущего, но и заблокированность потенциала способностей к самоорганизации, имеющегося у ДНР как у самоорганизующейся сложной системы. Это связано как с внешними обстоятельствами: геополитическая обстановка, военные действия и др., так и с внутренними проблемами.

Проблема конструирования образа будущего России в целом и ДНР в частности привлекает все большее внимание ученых [1]. Образ будущего рассматривается как основа для разработки инновационных стратегий развития. Некоторые ученые считают, что он может стать спусковым механизмом «запуска» процессов самоорганизации.

Решающая роль в конструировании образа будущего сложной системы принадлежит субъекту. От его ценностных предпочтений зависит выбор путей ее развития. Конструирование будущего означает, что «человек как субъект познания и деятельности берет на себя весь груз ответственности за получаемый результат» [1]. Для достижения результата «нужно коренным образом изменить человека, чтобы изменить к лучшему его жизнь» [2].

Для разблокирования потенциала способностей к самоорганизации, имеющегося у ДНР, и «запуска» процессов самоорганизации и самоподдерживаемого перехода в будущее, направленных на создание условий

для развития личности, управленческую практику целесообразно реализовать на основе следующих подходов.

1. Необходимо рассматривать ДНР как сложную открытую неравновесную нелинейную систему, имеющую несколько путей развития, способную выйти из состояния хаоса, с учетом его конструктивной роли, в момент бифуркации (критической неустойчивости), путем «падения» на аттрактор эволюции (выбора возможного будущего состояния/структуры системы, согласованного с ее внутренними свойствами), посредством использования мягких резонансных управленческих технологий, к которым можно отнести образ будущего Республики.

2. Необходимо иметь в виду особенности устроения ДНР как сложной целостной системы, состоящей из множества различных подсистем.

2.1. Система имеет свойства, отсутствующие у ее элементов/подсистем, которые качественно превосходят сумму свойств подсистем. Исходя из этого, образ будущего ДНР и основанную на нем стратегию развития Республики, следует разрабатывать с позиции целого, а не отдельных подсистем - технико-технологической, экономической, социальной и др. В управленческой практике необходимо обеспечивать согласованное, когерентное взаимодействие различных подсистем посредством резонансных технологий для достижения эффекта резонанса/синергии.

2.2. Не только система как целое влияет на поведение ее подсистем, но и каждая подсистема вносит свой вклад в процесс становления целого. В состоянии неустойчивости поведение отдельной подсистемы может существенно повлиять на возникновение нового порядка в системе.

2.3. Темп развития системы должна определять та подсистема, которая развивается с максимальной скоростью. Всем остальным подсистемам следует к ней подстраиваться.

2.4. Важнейшим фактором сложности системы являются связи/отношения/взаимодействия между ее элементами, регулируемые нормами и правилами, содержание которых могут определять разные по смыслу принципы, выражающие внутренние свойства системы как целого.

2.5. Эффект резонанса/синергии возникает как отклик системы на мягкие резонансные синхронизирующие управляющие воздействия, согласованные с ее внутренними свойствами. Данный отклик/эффект заключается в активизации системы - реализации процесса спонтанного переструктурирования ее элементов, установления взаимосвязей/взаимодействия между ними на основе того или иного принципа, идеальным является принцип взаимодополнения-взаимоусиления, и ее переход в качественно новое состояние.

5. Конструирование образа будущего ДНР целесообразно осуществлять при помощи игровых технологий коллективного резонансного сотворчества. К ним относятся оргдеятельностные игры Г.П. Щедровицкого [3], инновационные игры В.С. Дудченко [4], стратегические игры группы Переслегиных, креативные рефлексивные игры А. Шохова [5], стратегические рефлексивные игры В.Е. Лепского [6] и др. Самыми известными являются оргдеятельностные

игры Г.П. Щедровицкого, которые используются с 70-х годов прошлого века. Они позволяют организовывать деятельность участников творческой группы на основе принципа духовно-творческого взаимодополнения-взаимоусиления-взаиморазвития и получить эффект резонанса/синергии - возможным является инсайт и коллективное творческое постижение новых смыслов.

В период с 2014 по 2022 гг. Донбасс столкнулся с тяжёлыми гуманитарными и социально-экономическими последствиями военных действий и экономической блокады, которые вылились в гуманитарный кризис, поскольку были нарушены логистические цепочки, прекратилось нормальное функционирование банковской системы и государственных социальных фондов, что поставило значительную часть населения в критическое положение. Отсутствие у населения навыков, позволяющих самостоятельно менять обстоятельства усугубляло кризис.

В условиях разрушения государственных и рыночных механизмов критически важным становится наличие человеческого капитала в виде инициативы, творческого подхода и умения самоорганизовываться.

В условиях коллапса формальных систем ключевым фактором выживания и устойчивости становится неформальная самоорганизация, основанная на активизации человеческого капитала и использовании механизмов внутреннего обмена. Недостаток этих навыков и структурной поддержки для их развития усугублял гуманитарную ситуацию.

Самоорганизация возникает именно тогда, когда формальные структуры не могут или не хотят удовлетворять насущные потребности людей. Она является прямым ответом на возникший дефицит и выражением коллективной воли к решению проблем.

Когда рыночные и государственные механизмы поставок нарушены, сообщество вынуждено искать внутренние ресурсы для удовлетворения базовых потребностей - в еде, одежде, жилье, медицине. Это может быть как натуральное хозяйство, так и взаимопомощь в ремонте, обмене навыками. Фактически, данные инициативы способствуют формированию местных экономик, не зависящих от глобальных и финансовых рынков.

Основой местных инициатив является удовлетворение естественных потребностей людей, для чего предлагается создание на базе локальных систем обмена и торговли производственных кластеров, способных стать стимулом для развития местной экономики.

Цель каждого такого проекта - оказать информационную, консультативно-методическую и организационную поддержку жителям населенного пункта, пострадавшим от военных действий и экономической блокады, в создании общественного Центра взаимопомощи, обмена услугами и товарами (далее - Центр), с учетом западного и российского опыта.

Задачами проекта являются:

- разработать критерии выбора населенного пункта для реализации проекта и осуществить его выбор;

- организовать в населенном пункте группу из членов местной общественной организации либо из местных активистов для реализации проекта и обеспечить ее деятельность по созданию Центра;

- информировать жителей населенного пункта о планирующемся создании Центра;

- разработать на основе принципа взаимодополнения-взаимоусиления правила обмена услугами и товарами, формы документов, необходимые для взаимодействия/сотрудничества участников обмена;

- провести учредительное собрание с жителями и принять правила обмена услугами и товарами, формы документов, необходимые для работы Центра;

- обеспечить мониторинг деятельности Центра, и осуществить корректировку его правил и форм необходимых документов;

- провести «круглый стол» с участием представителей всех заинтересованных сторон по подведению итогов реализации проекта по созданию Центра.

Использование потенциала человеческих ресурсов: традиций взаимопомощи, взаимоподдержки, различных способностей, умений, навыков, инициативы, творчества жителей и др., для осуществления обмена услугами, товарами и пр. путем взаимодействия/сотрудничества, регулируемого правилами, разработанными на основе принципа взаимодополнения-взаимоусиления, может привести к следующим результатам:

- удовлетворение жизненно важных потребностей жителей населенного пункта благодаря их доступу к услугам и товарам без привлечения денежных средств из внешних источников;

- развитие умений, навыков, творческих способностей людей за счет оказания ими услуг в тех сферах, в которых они наиболее компетентны, осознание ими своей нужности, значимости;

- развитие дружеских межличностных отношений между жителями, взаимодоверия, чувств принадлежности к местному сообществу, опоры на собственные силы, солидарности, сплоченности, навыков объединения усилий и осуществления самостоятельно организуемой (самоорганизуемой) деятельности на основе принципа взаимодополнения-взаимоусиления, в том числе при сотрудничестве с местной администрацией;

- выдвижение из числа жителей активных, инициативных, ответственных, порядочных людей, обладающих организаторскими способностями, которые в дальнейшем могут быть избраны в органы местной власти или назначены на руководящие должности;

- создание предпосылок для развития местной экономики;

- создание предпосылок для трансформации местного сообщества из объекта управления в субъект местного самоуправления и развития;

- снижение уровня социальной напряженности, повышение уровня доверия жителей к органам власти.

Таким образом, для внедрения в управленческую практику данных положений новых социальных взаимодействий и технологий необходима разработка и апробация ряда взаимодополняющих локальных нормативно правовых актов, развитие навыков диалогового взаимодействия у служащих

органов местного самоуправления и членов общественных объединений, создания центров местных инициатив и др.

Успешная апробация предложенных моделей институционного механизма саморегуляции процесса взаимодействия органов местного самоуправления, объединений граждан, созданного на основе принципа творческого взаиморазвития в сфере предоставления социальной помощи, может привести в перспективе к использованию подобной модели при создании инновационной системы управления Республикой, реформирование институциональной системы, предусматривающее перестройку деятельности всех подсистем ДНР - технико-технологической, экономической, социальной и др.

Список источников

1. Рефлексивные процессы и управление. Сборник материалов X Международного симпозиума 15-16 окт. 2015 г., Москва / Отв. ред. В.Е. Лепский. - М.: «Когито-Центр», 2015. С. 134-139.

2. Курдюмов, С. П., Князева, Е. Н. Загадка человека: человеческая особенность коэволюционного процесса // Синергетическая парадигма. Когнитивно-коммуникативные стратегии современного научного познания. - М.: Прогресс-Традиция. 2004. С. 379-399.

3. Куликова, А. А. Наследие Г.П. Щедровицкого: Организационно-деятельностная игра // Казанский вестник молодых учёных. 2021. №3. С. 75-77.

4. Чиганова, А. П., Лобков, К. Ю. Инновационные игры как один из эффективных методов подготовки квалифицированных кадров // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. №9. С. 232-233.

5. Чхартишвили, А. Г. Рефлексивные игры: трансформация структур информированности // Проблемы управления. 2008. №5. С. 43-48.

6. Лепский, В. Е. Экономическая кибернетика саморазвивающихся сред (кибернетика третьего порядка) // Управленческие науки. 2015. №4. С. 22-32.

УДК 364-7

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

ГЕРГЕЛЬ Р. М.,
аспирант,
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуются основные этапы становления и развития института социальных услуг. Прослеживаются истоки благотворительных практик и институтов социального призрения, характерных

для различных цивилизационных моделей, включая европейскую и российскую. Анализируется преемственность данных практик, оказавших определяющее влияние на формирование современных механизмов оказания социальных услуг. Актуальность исследования обусловлена возрастающей значимостью сектора услуг в условиях структурной трансформации экономики.

Ключевые слова: социальная поддержка, историческая ретроспектива, генезис благотворительности, институты социального призрения, социальные услуги.

THE MAIN STAGES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE INSTITUTE OF SOCIAL SERVICES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

GERGEL R.M.,
postgraduate student,
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The article examines the main stages of the formation and development of the institution of social services. It traces the origins of charitable practices and institutions of social welfare, which are characteristic of various civilizational models, including the European and Russian models. The article analyzes the continuity of these practices, which have had a significant impact on the development of modern mechanisms for providing social services. The relevance of this research is due to the increasing importance of the services sector in the context of structural transformation of the economy.

Keywords: social support, historical retrospective, genesis of charity, institutions of social welfare, social services.

Отечественный и зарубежный опыт оказания социальных услуг имеет богатую историю и охватывает широкий спектр вопросов ¬ от духовного наследия через призму экономических теорий до конкретных практических проявлений в условиях рыночной экономики. При этом логика оказания социальных услуг обуславливается духовным, культурным, историко-политическим, социально-экономическим развития общества [1].

В Дании, например, исторически развивались два основных компонента: система защиты доходов и система социальных услуг. Право на получение пособий основано не на предыдущей деятельности, зарплате и вкладе каждого, а на его принадлежности к обществу. Так, социальные услуги оказываются в соответствии с Актом о социальной помощи от 1976 года, который аккумулировал в себе основные элементы «социального» законодательства Дании [2].

Необходимо обратить внимание на опыт Германии, которая разработала широкий спектр социальных законов. Стержнем системы оказания социальных

услуг в Германии является обязательное социальное страхование. Когда сегодняшние плательщики выйдут на пенсию, они будут получать ее за счет взносов следующего поколения плательщиков. Такую схему называют в Германии «договор поколений» [3].

Поворотным моментом в формировании рынка социальных услуг в Соединенных Штатах Америки был 1935 год - год принятия основополагающего закона о социальном страховании в рамках «нового курса» президента Ф. Рузвельта. США имеет консервативную модель, при которой государство, в принципе, ограничивает свою роль материальной поддержкой только самых малообеспеченных слоев населения [4].

На протяжении развития мировой истории существовали различные виды социальных услуг и поддержки населения, реализуемые как государственными структурами, так и частными (отдельными лицами). Речь, например, идет о раздаче милостыни, церковно-монастырском попечении, создании отдельных учреждений по оказанию помощи нищим, больным, инвалидам, сиротам и т.д. Сказанное прослеживалось как в Европе, так и в России, начиная с самых ранних времён.

Достаточно значительный временной период социальные услуги были неразрывно связаны с благотворительностью. Так, результаты критического анализа специальной экономической литературы по вопросам исторического возникновения, развития и становления социальных услуг [5-7] позволили систематизировать этапы развития благотворительности: архаический (конец III- пер. половина II века до н. э.); этап княжеской благотворительности (до V в н.э.); этап государственного призрения (со второй половины XVII века по вторую половину XIX века); этап частной благотворительности (с 60-х годов XIX века до начала XX века) [9].

В архаический период истории (конец III-пер. половина II века до н.э.) зародилась филантропия. В этот период формируются основные виды социальных услуг, основанные на общинных нормах поведения, оккультизме, сакральных смыслах. Речь, в большей степени, идет о взаимопомощи, которая была отправной точкой для возникновения того понятия благотворительности.

Следующий исторический период, княжеской и церковно-монастырской благотворительности (до V в н. э) при котором происходит изменение парадигмы общественной социальной услуги. Развиваются такие виды социальных услуг, как княжеская благотворительность и церковно-монастырское призрение (появляются приюты, богадельни, лечебницы и дома для сирот).

С принятием христианства князем Владимиром в Киевской Руси происходит становление благотворительности. В подтверждение тому служит Устав 996 года, в котором князь официально вверил обязанность духовенству общественного призрения; определил десятину на содержание храмов и монастырей. Церковь всегда являлась центром оказания социальной услуги всем неимущим, больным и убогим.

Традиции, которые были заложены киевскими князьями, были

продолжены их приемниками. В период общинно церковной благотворительности (до нач. XVI в) происходит становление и объединение русского государства и предпринимаются попытки к развитию общественной помощи, но на данном этапе систематическая законодательная деятельность в этой сфере не подразумевалось.

Древний русский благотворитель, «христолюбец» менее помышлял о том, чтобы добрым делом поднять уровень общественного благосостояния, чем о том, чтобы возвысить уровень собственного духовного совершенствования… «Нищий был для благотворителя лучший богомолец, молитвенный ходатай, душевный благодетель» [7, с.13]. Стоит отметить, что ярким этапом общественного призрения, является период государственной благотворительности (до начала XX века).

Инициатива развития мер общественного призрения на государственном уровне принадлежит Императору Петру I. В это время создаются, на государственной основе различные богадельни, интернаты и человеколюбивые общества под главенствованием членов императорской семьи.

Начиная с XVI века «забота о слабых» ложится полностью на плечи общества. Государство включается в урегулирование работы призренческих заведений, которые являются первым видом стационарного обслуживания. К концу XIX века начинает оформляться довольно четкая система государственного призрения, и устанавливаются платные должности для лиц, намеренных заниматься благотворительностью профессионально. В результате чего можно предположить, что зарождаются первые истоки благотворительности как профессиональной деятельности в России.

Важнейшую роль в становлении социальных услуг в России играла поддержка государством благотворительности. Так, в 1763 г. секретарь Екатерины II Иван Иванович Бецкой создал Воспитательные дома для сирот в Москве и Петербурге.

Для обеспечения их работы был учрежден Опекунский совет, который собирал средства благотворителей и управлял фондами. Он имел право выдавать ссуды под залог недвижимости, имущества и крепостных крестьян, злоупотребление этими механизмами описано в «Мёртвых душах» Гоголя [5].

В 1797 году Воспитательные дома перешли в ведение канцелярии супруги императора Павла, императрицы Марии Федоровны, она начала создавать новые образовательные заведения, в том числе для сирот и инвалидов, глухонемых, а также больницы, богадельни, дома для вдов чиновников. Для управления учреждениями императрицы было создано специальное ведомство. За время ее жизни число учреждений увеличилось почти в 10 раз - с 4 до 39 [5], а к революции - почти до тысячи.

На учреждения императрицы Марии к 1917 г. приходилась треть всех расходов на благотворительность в стране. Второй по значимости структурой частно-государственной благотворительности стало Императорское человеколюбивое общество, учрежденное в 1816 году по рескрипту императора Александра. Общество предлагало нуждающимся и нетрудоспособным

медицинские услуги, еду, кров, создавало учебно-воспитательные заведения [8, с. 84-85].

На общество приходилось почти 10 % благотворительных расходов в Российской империи. Всего в начале XX в. в стране было порядка 19 тысяч благотворительных организаций, опекавших около 2,5 млн человек, т. е. 1,5 % подданных империи [5].

Заметный вклад в развитие социальных учреждений, оказывающих социальные услуги, внесла благотворительная деятельность купцов и промышленников, которые в XIX - начале XX в. строили образовательные и медицинские учреждения, некоторые из них сохранились и по сей день. Воспоминания, газетные статьи и иные источники свидетельствуют о высокой степени вовлеченности многих слоев общества в развитие системы социальной поддержки [5]. Основным смыслом российской социальной политики долгое время было обеспечение лояльности чиновников и военных, и только в конце XIX века - рабочих.

В XIX веке в России начали действовать страховые схемы и добровольное пенсионное обеспечение, но в них участвовала лишь небольшая доля населения страны. При это социальные услуги в России нередко копировали зарубежные образцы, иногда развивались одновременно с ними, а в случае с земской системой здравоохранения опережали их. Наиболее значимые результаты развития социальных услуг в дореволюционный период - это формирование государственно-частного партнёрства в сфере благотворительности и накопительное пенсионное обеспечение.

В XX веке на фоне нестабильной обстановки в стране и впоследствии образования социалистического государства, значимость благотворительности существенно уменьшилась в основном за счет идеологических убеждений. В советский период, благотворительная деятельность не приветствовалась, поскольку государство полностью брало на себя выполнение социальной функции. Благотворительной деятельности как пережитку прошлого, был положен конец. Социальное обеспечение объявлялось правом каждого человека, потерявшего трудоспособность или оказавшегося в социальной нужде.

В XX в. начинает формироваться и развиваться принципиально новый подход к оказанию социальных услуг, приобретая профессиональный характер (о чем, так или иначе, шла речь в [10; 11; 12; 13; 14]). Процессы реформирования, происходящие в российской экономике, существенно изменили условия функционирования социальной сферы, усложнили задачи производства и накопления человеческого капитала.

В рыночной экономике оказание социальных услуг имеет ряд особенностей, обусловленных характером труда как экономического ресурса. В процессе оказания социальных услуг осуществляется производство, накопление и обеспечение условий для реализации человеческого капитала.

Так, оказание социальных услуг позволяет решить ряд взаимосвязанных задач:

обеспечение условий для формирования нормального уровня дохода работников, стабилизации цены труда;

формирование в экономике единых условий производства и накопления человеческого капитала для достижения высокой мобильности работников и гибкости рынка труда;

сглаживание дифференциации работников, определяемой индивидуальными различиями и циклическим характером, предложения труда, связанного с тем, что его носителем являются индивиды с определенным жизненным циклом.

Таким образом, реализация данных задач в разные временные периоды определяла необходимость формирования различных механизмов оказания социальных услуг с учетом потребностей различных категорий индивидуальных потребителей и общества в целом, и может быть положено в основу выделения основных этапов становления и развития института социальных услуг.

Список источников

1. Жумабаева, М.Е. Краткий обзор зарубежного опыта социальных услуг / М.Е. Жумабаева // Улан-Уде: Вестник Института законодательства Республики Казахстан. Международное право и сравнительное правоведение, 2011. - С. 216 - 219

2. Социальное обеспечение в странах Северной Европы / Москва: МГСУ, 1994. - С. 91 - 92

3. Социальное обеспечение в Германии / Социальная защита // Москва: МГСУ, № 5, 1997. - С. 62 - 64

4. Козловский, А. А. Типы социальной политики - американский вариант / А. А. Козловский // Москва: Общество и экономика. № 1-2, 1997. - С. 92 - 93

5. Подольский, В. А. Социальная политика в Российской империи / В.А. Подольский // Москва: Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. Выпуск 3 (844), 2021. - С. 126 - 139

6. Фирсов, М. В. История социальной работы: учебное пособие для бакалавров / М. В. Фирсов // Москва: ООО «КноРус», 2012. - 400 с.

7. Гусаков, Д. Б. Генезис государственного пенсионного обеспечения и социального страхования в Российской империи: историко-правовой аспект / Д.Б. Гусаков // Санкт-Петербург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления. Диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук, 2015. - 161 с.

8. Фирсов, М. В. История социальной работы в России: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / М. В. Фирсов // Москва : «Московский государственный социальный университет», «Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС». - 1999. - 256 с.

9. Медянцева, С. Г. «Институциональные ловушки» и реформирование социальной сферы в России / С. Г. Медянцева // Омск : Актуальные проблемы трансформации экономических систем: Международный сборник научных

трудов / отв. ред. Е. И. Лавров. Издательство Омского государственного университета, 2002

10. Ганченко, Д. Н. Социально значимые услуги как феномен современной экономики / Д. Н. Ганченко // Креативная экономика. - 2021. - Том 15. - № 11. - Новокузнецк: Кузбасский гуманитарно-педагогический институт Кемеровского государственного университета, 2021. - С. 4309 - 4328.

11. Медянцева, С. Г. Система социальных услуг в процессе становления и развития рыночной экономики / С. Г. Медянцева // Кемерово: Диссертация кандидата экономических наук, 2003. - 189 с.

12. Бессарабов, В. О. Иерархическая структура и содержание элементов социальной ответственности бизнеса / В. О. Бессарабов // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: Материалы IV Международной научно-практической интернет-конференции, Вологда, 15-17 мая 2019 года. - Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2019. - С. 59-63.

13. Бессарабов, В. О. Взаимосвязь показателей финансовой и социальной отчётности как основа развития менеджмента в условиях социальной ответственности бизнеса / В. О. Бессарабов // Экономика России: реалии и перспективы развития: Материалы Международной научной конференции,молодых ученых и преподавателей вузов, Краснодар, 11-12 апреля 2018 года / Составители: Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова, Г.Н. Ясменко, В.В. Башкатов. - Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2018. - С. 158-163.

14. Бессарабов, В. О. Анализ особенностей функционирования зарубежных рынков юридических услуг / В. О. Бессарабов, С. С. Демидов // Финансовый менеджмент. - 2025. - № 3. - С. 4-14.

УДК 378:316.46

ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА ВУЗА И ЗАКАЗЧИКА В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

ГУРИЙ П.С.,
канд.гос.упр.,доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Возможность вуза получить заказ у серьезного бизнеса на сотрудничество в решении проблем технологического лидерства ставится в зависимость от способности его команды установить доверительные отношения с ним сразу, после первой же встречи. Для достижения этой цели предлагается строить коммуникации с ним вокруг специально подготовленных рисунков-образов, демонстрирующих ему особенности и уникальность взаимодействия проектно-аналитических команд вуза и заказчика при решении проблем технологического лидерства.

Ключевые слова: вуз, заказ, серьезный бизнес, сотрудничество, технологическое лидерство, сильное решение, талантливое мышление, гениальное мышление, рисунок-образ типа мышления.

APPROACH TO ORGANIZING COOPERATION BETWEEN A UNIVERSITY AND A CUSTOMER IN SOLVING PROBLEMS OF TECHNOLOGICAL LEADERSHIP

GURIY P.S.,
Candidate of State Administration, Associate,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The university's ability to receive a contract from a serious business to collaborate on solving technological leadership issues depends on the university's team's ability to establish a trusting relationship with the business immediately after the first meeting. To achieve this goal, it is proposed to build communication around specially designed drawings that showcase the university's project and analytical teams' unique approach to solving technological leadership issues.

Keywords: university, contract, serious business, collaboration, technological leadership, strong solution, talented thinking, brilliant thinking, drawing-based thinking.

Желание вуза получить заказ у серьезного бизнеса на сотрудничество в решении проблем технологического лидерства предполагает демонстрацию ему своей роли в данном процессе и своих потенциальных возможностей. Обычно первую встречу с ее руководством посвящают презентации результатов решения аналогичных проблем [1].

Наш опыт построения успешных коммуникаций с мэрами городов и местным бизнесом показал, что, по мере погружения их в существо предстоящих преобразований, неизбежно возникает масса вопросов на предмет того, а способны ли мы решать неожиданно возникающие проблемы. Есть ли у нас такие качества, о которых А.С. Пушкин писал в поэтической форме: «просвещенья дух», «открытия чудные», «опыт - сын ошибок трудных», «Гений - парадоксов друг», и, наконец, - «Случай - Бог изобретатель»? [2].

Поступая сначала по принципу «бой план покажет» и, приобретая «опыт - сын ошибок трудных», мы осознали, что целью первой встречи должно стать установление доверительных отношений. Доказательством правильности такого вывода стал случай, когда нас спросили: «а Вы с нами до конца идете в реализации проекта или в какой-то момент отойдете в сторону?». Это произошло в момент основательного погружения Заказчика в существо предстоящей работы и оценке им возможной реакции своих потенциальных конкурентов.

Эти обстоятельства побудили нас заняться разработкой специального подхода к организации и проведению первой встречи с потенциальным Заказчиком, открывающей путь к успешному сотрудничеству с ним в решении проблем технологического лидерства.

Изложить подход к организации доверительного сотрудничества вуза и бизнеса в решении проблем технологического лидерства.

Организацию доверительных коммуникаций с Заказчиком решено строить вокруг специально подготовленных рисунков-образов, демонстрирующих ему особенность и уникальность взаимодействия проектно-аналитических команд вуза и заказчика в решении проблем технологического лидерства. В основу рисунка-образа положили классическую трехуровневую схему механизма управления бизнес-организацией, решающей проблемы технологического лидерства:

1. Стратегический уровень. Высшее руководство определяет цели, создает стратегическую дорожную карту.

2. Тактический уровень. Руководители среднего звена преобразует стратегию в конкретные планы, проекты и задачи. Именно на этом уровне происходит основная работа по реализации дорожной карты.

3. Операционный уровень. Линейные руководители и исполнители выполняет повседневные задачи в рамках тактических планов.

Анализ содержание действий на каждом уровне, показал, что ключевым местом организации является тактический уровень. Именно здесь возникают и должны решаться проблемы технологического лидерства. Исходя из этого, организация сотрудничества вуза и серьезного бизнеса должна начинаться с работы со специалистами «Тактического уровня управления». Площадку совместной работы мы назвали «Центром стратегических инициатив и программных решений» (СИПР-Центр). Таким названием мы разграничили зону ответственности: стратегические инициативы генерирует вуз, а программные решения вуз разрабатывает вместе с Заказчиком.

Далее, для построения рисунка-образа в законченном виде, площадку совместной работы - СИПР-Центр - сверху дополнили стратегическим уровнем управления бизнес-организацией, а снизу, соответственно, операционным уровнем. Чтобы рисунок-образ приобрел универсальный характер, стратегический уровень управления представлен следующими акторами (действующими субъектами) Заказчика: Высшее Должностное Лицо (ВДЛ), Первый заместитель ВДЛ по развитию, Межведомственный ситуационный комитет (МВСК), Координационный Совет и Главный информационно-вычислительный Центр (ГИВЦ).

Операционный уровень управления организацией, где Линейные руководители и исполнители работают над решением повседневных задач в рамках тактических планов, назван нами термином «Силы быстрого развертывания проектов и программ развития». Таким названием мы хотели подчеркнуть, как роль его в достижении технологического лидерства, так направленность действий режимов талантливого и гениального мышлений.

Для раскрытия уникальных и амбиционных способов действий командам практиков, были подготовлены еще два рисунка-образа. На одном рисунке демонстрируется технология построения дорожной карты, демонстрирующая работу вузовской команды с прошлым, настоящем и будущим организации для выхода в позицию технологического лидера. А на другом рисунке - технология подготовки команды специалистов с проектом обустройство своего рабочего места на этой позиции.

Пилотная апробация рисунков-образов показала, что они могут играть роль «опорных сигналов» (терминология В.Ф. Шаталова) и способствовать построению успешных коммуникаций с мэрами городов и местным бизнесом. В ходе нее, перевод коммуникаций в режим доверительных осуществлялся демонстрацией возможностей вузовской команды решать проблемы технологического лидерства исключительно за счет поиска и реализации «сильных решений».

Под термином «сильное решение» мы понимаем эффективное, с технологической и экономической точки зрения, решение творческой задачи, полученное путем применения двух принципиально новых типов мышления: «талантливого» и «гениального». Реализация данных типов мышления предполагает переход разработчиков сильных решений в режим «полиэкранного мышления» [3-5].

Талантливое мышление реализуется путем поиска решения проблем одновременно на трех уровнях ее организационной структуры: система, надсистема и подсистема.

Гениальное мышление, в отличие от талантливого мышления, реализуется путем одновременного поиска решения проблем технологического лидерства в трех измерениях времени: прошлое, настоящее и будущее.

В этом случае поиск решения проблем ведется с использованием таких знаний: каким объект был в прошлом? и каким объект станет в будущем? Что произойдет в прошлом и будущем с надсистемой; в прошлом и будущем с его подсистемой.

Применение таких режимов мышления дает вузовской команде не копируемое преимущество в демонстрации заказчику своего научно-образовательного потенциала. Оно заключается в демонстрации компетенций, позволяющих искать сильные решения проблем технологического лидерства:

сначала поиск и защита пути в технологические лидеры производится на уровне системы в рамках «Центра стратегических инициатив и программных решений»;

затем, в случае желания иметь большую «фору» перед конкурентами, поиск путей в технологические лидеры, перемещается на уровень подсистемы организации, где работают «Силы быстрого развертывания проектов и программ развития»;

и, наконец, в случае желания Заказчика «заглянуть за горизонт», пути в технологические лидеры ищут уже на уровне его организационно-управленческой системы, которая для «Центра стратегических инициатив и

программных решений» является надсистемой.

Апробация режимов талантливого мышления проходила в ходе разработки Концепции развития Краматорско-Славянской агломерации городов. В этом Проекте поиск решений проблем технологического лидерства велся одновременно на трех уровнях ее организационной структуры: система (собственно агломерация), надсистема (Донецкая область) и подсистема (г. Краматорск).

Апробация режимов гениального мышления проходила в ходе разработки Концепции развития г. Свердловска Луганской области в 2000-2005 гг. В этом Проекте поиск решений проблем технологического лидерства велся только в одном временном измерении: каким город станет в будущем? Уникальность и новизна данного Проекта заключалась в активном участии в нем гл. архитектора города. Это позволило нам, впервые в построении так называемых дорожных карт, построить рисунок-образ дорожной карты, состоящий из линии карт города и демонстрирующей этапы ежегодной трансформации старо-промышленного города в город нового технологического уровня.

Заключение. Продолжая использовать поэтическую форму выражений А.С. Пушкина, утверждаем, что лучшим способом построения доверительных отношений вуза с заказчиком при решении проблем его технологического лидерства, может быть ставка на применение исключительно новых знаний («открытий чудных»), получаемых в результате синергетического сочетания следующих элементов:

1. Существующие научные теории, методы и данные («просвещенья дух).
2. Итеративная наука, в которой знание добывается через повторяющиеся эксперименты, наблюдения и анализ возникающих ошибок («опыт - сын ошибок трудных»).
3. Индивидуальная способность работать с аномалиями, противоречиями и «парадоксами» («гений - парадоксов друг»).
4. Случайные события в процессе поиска решений, когда значимое решение находится случайно, в процессе решения другой задачи (Случай - Бог изобретатель»).

Реализация данного подхода к организации сотрудничества вуза и заказчика в решении проблем его технологического лидерства открывает им путь к поиску и внедрению сильных решений.

Список источников

1. Как университеты создают основу для технологического лидерства России - Текст: электронный. - URL: https://priority2030.ru/news/kak-universitety-sozdayut-osno (дата обращения: 23.09.2025).

2. Пушкин, А.С. Полный текст стихотворения - О сколько нам открытий чудных… - Текст: электронный. - URL: https://www.culture.ru/poems/5709/o-skolko-nam-otkrytii-chudnykh (дата обращения: 23.09.2025).

3. Изобретательские ресурсы / Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука. - М.: Сов. радио, 1979. - С. 66-72 // - Текст: электронный. - URL: http://triz.natm.ru/base/base06_1.htm (дата обращения: 23.09.2025).

4. Хоменко Н.Н. Расширенная многоэкранная схема сильного мышления / Архив Н. Хоменко / Редактор материала - А.А. Нестеренко / Деп. в ЧОУНБ

15.03.13 № 3566 - Текст: электронный. - URL: http://otsm-triz.org (дата обращения: 23.09.2025).

5. Шпаковский, Николай Андреевич. ОТСМ-ТРИЗ: подходы и практика применения : Учебное пособие / POSCO. - 1. - Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2022. - 504 с. - Текст : непосредственный. Является аналогом : Шпаковский, Николай Андреевич. ОТСМ-ТРИЗ: подходы и практика применения [Текст] : Учебное пособие / POSCO, 2023. - 504 с.

УДК 339.3:330.341

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССАМИ ДИСТРИБУЦИИ И ЛОГИСТИКИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ГУРИЙ П.С.,
канд.гос.упр.,доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

БЕЛОГУРОВ С Н.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Подчеркивается актуальность и необходимость перехода к инновационному развитию управления процессами дистрибуции и логистики в торговых организациях Донецкой Народной Республики. Дается обзор различных видов инноваций в дистрибуции и логистике и их взаимосвязи. Анализируются результаты внедрения данных инноваций в ДНР на эффективность торговых организаций.

Ключевые слова: инновации, логистика, дистрибуция, инновационное развитие, внедрение инноваций, цифровые технологии, складская логистика, импортозамещение в логистике, Донецкая Народная Республика.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT DISTRIBUTION AND LOGISTICS PROCESSES TRADE ORGANIZATION

GURIY P.S.,
Candidate of State Administration, Associate,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

BELOGUROV S.N.,
postgraduate student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The article emphasizes the relevance and necessity of transition to innovative development of management of distribution and logistics processes in trade organizations of the Donetsk People's Republic. Provides an overview of various types of innovations in distribution and logistics and their interrelation. Analyzes the results of implementation of these innovations in the DPR on the efficiency of trade organizations.

Keywords: innovations, logistics, distribution, innovative development, innovation implementation, digital technologies, warehouse logistics, import substitution in logistics, Donetsk People's Republic.

Современные системы дистрибуции и логистики в торговых организациях не только детерминируют повышение уровня удобства для конечного потребителя, но и выступают катализатором модернизации ключевых бизнес-процессов. С момента учреждения компании ее специализированные кадры осуществляют мониторинг актуальных тенденций в области складской логистики с целью оперативной апробации наиболее прогрессивных технологических решений. В их функционал входит идентификация и селекция перспективных технологий, направленных на радикальную оптимизацию и интенсификацию функционирования складских комплексов.

Ряд данных инноваций уже находится на стадии активной имплементации и в перспективе может приобрести статус отраслевого стандарта. Другие, находящиеся на начальной стадии разработки, обладают значительным потенциалом для дальнейшей эволюции. В данном контексте конкурентное преимущество на рынках дистрибуции и логистики получит тот топ-менеджмент, который обеспечит преждевременную идентификацию таких технологий и их пионерское внедрение в операционную деятельность [4].

В условиях глобального технологического прогресса сфера дистрибуции и логистики подвергается интенсивной трансформации. Логистические системы, включая российские и функционирующие на территории Донецкой области, не являются исключением и, пройдя этап структурных изменений, детерминированных комплексом внутренних и внешних факторов, займут устойчивую позицию в условиях высокой конкурентной среды.

К 2026 году ключевые векторы развития будут определяться интенсификацией цифровизации операционных процессов, ориентацией на устойчивое развитие и экологическую безопасность, а также необходимостью адаптации к динамике международных торговых маршрутов и макроэкономической конъюнктуры. Комплексный учет данных тенденций предоставит субъектам торговой сферы возможность для оптимизации

логистических цепочек, совершенствования систем управления запасами и повышения общей операционной эффективности [2,3].

Развитие цифровых технологий в логистике. Прогнозируется дальнейшая активная эволюция цифровых технологий в логистической сфере, направленная на оптимизацию цепочек поставок. Ключевыми направлениями станут внедрение и развитие специализированных систем: управления складскими операциями (WMS) и транспортировкой (TMS). Реализация данных систем обеспечит повышение уровня контроля над товаропотоком и сокращение операционных циклов доставки.

Интеграция методов искусственного интеллекта и машинного обучения позволит усилить аналитический потенциал, предоставив управленческому персоналу инструменты для точного прогнозирования и автоматизации бизнес-процессов. Параллельно будет развиваться применение технологий спутникового мониторинга, что позволит осуществлять отслеживание местоположения грузов, контроль их сохранности и параметров эксплуатации транспортных средств.

Внедрение электронных платформ для взаимодействия контрагентов (поставщиков и перевозчиков) стандартизирует и ускорит процедуры заказа логистических услуг, проведения тендерных процедур и бронирования временных интервалов для погрузочно-разгрузочных работ, повысив общую прозрачность операций. Совокупность указанных инноваций способна повысить не только конкурентоспособность отдельных участников рынка (грузоотправителей и логистических операторов), но и окажет стимулирующее воздействие на развитие логистической отрасли региона в целом [2].

Тенденции в экологической логистике ДНР. В Донецкой Народной Республике (ДНР) наблюдается формирование устойчивого тренда, связанного с ростом экологической сознательности в сфере логистики. Экологическая повестка, ранее занимавшая периферийное положение, демонстрирует значительную динамику. Хозяйствующие субъекты активно внедряют ресурсосберегающие технологии, ориентированные на минимизацию углеродного следа, что находит отражение в инвестициях в электрический транспорт и совершенствовании систем контроля за оптимизацией маршрутов и рационализацией потребления горюче-смазочных материалов (ГСМ). Особое внимание уделяется проектированию логистических маршрутов с целью снижения топливопотребления и применению специализированного программного обеспечения для мониторинга объемов эмиссии CO2.

Параллельно внедряются стандарты системы управления отходами, в особенности в сегменте упаковочных материалов, для которых характерно использование вторичного сырья и биоразлагаемых композитов. Получают распространение системы обратной логистики, обеспечивающие эффективные процессы возврата продукции для ее последующей утилизации или рециклинга.

Со стороны государства отмечается усиление поддержки экологически чистых логистических решений, выражающейся в предоставлении налоговых преференций и субсидий, направленных на стимулирование природоохранной

деятельности компаний. Таким образом, экологическая ориентированность трансформируется из аспекта корпоративной социальной ответственности в значимый фактор повышения конкурентоспособности на рынке логистических услуг ДНР [2,3].

Инновационные подходы к управлению складской логистикой. Современные тенденции в управлении складской логистикой на территории ДНР характеризуются ориентацией на внедрение инновационных методов, нацеленных на оптимизацию операционных процессов и повышение общей эффективности. Ключевым элементом данной трансформации становится имплементация специализированного программного обеспечения - систем управления складом (WMS), которые трансформируются в отраслевой стандарт для промышленных предприятий. Функционал указанных систем обеспечивает не только автоматизацию учетных процедур и складирования материальных ценностей, но и позволяет рационализировать маршруты внутрискладской транспортировки, что приводит к существенному сокращению временных затрат на операцию комплектования заказов.

Значительный научно-практический интерес представляет внедрение роботизированных комплексов и автоматизированных решений, в частности, автономных мобильных роботов (AMR), обладающих функционалом самостоятельной навигации в пространстве склада и перемещения грузов. Подобная автоматизация способствует не только росту производительности труда, но и минимизирует риски возникновения человеческих ошибок и производственного травматизма. Перспективным направлением развития является интеграция концепции Интернета вещей (IoT) в складскую инфраструктуру. Развертывание сетей сенсоров и устройств сбора данных создает условия для непрерывного мониторинга ключевых параметров товарно-материальных ценностей и технического состояния оборудования, обеспечивая их точный трекинг в режиме реального времени. Реализация данного подхода позволяет формировать адаптивную систему управления запасами, способную оперативно реагировать на флуктуации рыночного спроса [3,2].

Импортозамещение иностранного программного обеспечения. В 2022-2023 гг. в логистическом секторе Российской Федерации наблюдалась активная фаза импортозамещения зарубежного программного обеспечения. Данный тренд был инициирован необходимостью минимизации технологической зависимости от иностранных решений в условиях геополитической и макроэкономической нестабильности. Отечественные разработчики предложили рынку комплексные программные продукты для управления складскими запасами, транспортировкой, инвентаризацией и маршрутизацией. Прогнозируется, что к 2026 году динамика импортозамещения сохранит положительный тренд, чему способствует растущее признание бизнес-сообществом конкурентоспособности локальных программных решений по критериям доступности и качества. Кроме того, стратегическая ориентация на внедрение отечественных разработок способствует повышению уровня защищенности и отказоустойчивости информационных систем, поскольку

локализованное программное обеспечение позволяет более эффективно учитывать специфику национальной логистической инфраструктуры и правового поля.

Для замещения международной платформы Transporeon предлагаются такие программные продукты, как «ITOB: Мультисервисная логистическая платформа», «1С:TMS Логистика» и «1С:Центр спутникового мониторинга», функционал которых охватывает задачи планирования маршрутов, контроля транспортных средств и грузов, а также обеспечения коммуникации с логистическими провайдерами. Ключевым преимуществом представленных решений является их совместимость с распространенными ERP-системами, включая 1С:ERP, что позволяет предприятиям выстраивать эффективное управление цепями поставок и транспортировкой без привлечения иностранного программного обеспечения. Экосистема логистических решений «ITOB» позиционируется как комплексный инструмент для цифровой трансформации логистических операций.

Автоматизация процессов заказа и доставки товаров на базе платформы «ITOB» позволяет оптимизировать логистические операции, сократить временные затраты на обработку данных и снизить совокупные расходы на логистику. К числу эксплуатационных преимуществ относятся: высокая степень адаптации под бизнес-процессы заказчика, соответствие требованиям регуляторов, возможность кастомизации функциональных модулей (для настройки продукта или услуги под индивидуальные предпочтения и потребности клиента), а также повышенный уровень кибербезопасности [3].

Заключение. К 2026 году логистическая отрасль Донецкой Народной Республики (ДНР) будет характеризоваться ориентацией на технологическую модернизацию складской инфраструктуры. Ключевыми факторами роста операционной эффективности станут внедрение цифровых решений, в частности автоматизация систем управления запасами и внедрение алгоритмов прогнозирования спроса.

Параллельно усилится влияние экологических тенденций, что обусловит необходимость перехода логистических компаний к более ответственной экологической политике, направленной на минимизацию углеродного следа и рационализацию использования ресурсов.

Стимулирование инновационного развития в секторе будет осуществляться по нескольким направлениям: разработка и интеграция продвинутых информационных систем для управления цепочками поставок, повышение стандартов безопасности процессов транспортировки и складирования, а также реализация программ подготовки квалифицированных кадров, обладающих компетенциями для работы с передовыми технологиями.

Таким образом, к 2026 году можно ожидать формирование в ДНР более устойчивой, технологически оснащенной и конкурентоспособной логистической отрасли. Её развитие будет определяться синергией трех ключевых векторов: цифровизации (за счет внедрения систем автоматизации и прогнозирования), экологизации (путем реализации "зеленой" политики) и

инновационного кадрового обеспечения. Комплексная реализация этих направлений позволит не только повысить операционную эффективность, но и обеспечить долгосрочное соответствие отрасли современным глобальным требованиям.

Список источников

1. Тренды логистики России в 2024 году - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/trendy-logistiki-rossii-v-2024-godu/ (дата обращения: 12.09.2025).

2. Лобанова, А. А. Технологии будущего в складской и транспортной логистике / А. А. Лобанова, В. А. Васильева. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2022. - № 34 (429). - С. 14-19. - URL: https://moluch.ru/archive/429/94623.

3. Кизим, А.А., Сивушкина О.А. Инновации как ключевой вектор развития логистических процессов. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-klyuchevoy-vektor-razvitiya-logisticheskih-protsessov (дата обращения: 12.09.2025).

4. Жилавая, И.А. Оценка привлекательности поставщиков ООО «МАК-ИНВЕСТ» // Экономика и управление: взгляд молодых исследователей: Сборник научн. трудов Республик. с международным участием студ. науч. конф., 10 марта 2022 г., Донецк / ГО ВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского»; Ин-т экономики и упр. - Донецк : [ДонНУЭТ], - С. 41-43

УДК 332.135

ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

ГУРИЙ П.С.,
канд.гос.упр.,доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

МУШЕНКО Н.О.,
аспирант.
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Рассмотрено объединение ресурсов, имеющихся у различных муниципальных образований, для решения общих проблем развития территорий. Установлено, что возможности и перспективы межмуниципального

сотрудничества в ДНР могут определяться развитием следующих направлений: межмуниципальное сотрудничество как институт стратегического развития территории и городская агломерация как новая форма межмуниципального сотрудничества.

Ключевые слова: межмуниципальное сотрудничество, фактор активизации, инновационный процесс, регион, муниципальный совет, объединение ресурсов, соглашение, подход, Донецкая Народная Республика.

OPPORTUNITIES AND PROSPECTS FOR INTERMUNICIPAL COOPERATION IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

GURIY P.S.,
Candidate of State Administration, Associate,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

MUSHENKO N.O.,
graduate student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The article considers the integration of resources available to various municipalities in order to solve common problems of territorial development. It is established that the opportunities and prospects for inter-municipal cooperation in the Donetsk People's Republic can be determined by the development of the following areas: inter-municipal cooperation as an institution for strategic territorial development and urban agglomeration as a new form of inter-municipal cooperation.

Keywords: inter-municipal cooperation, activation factor, innovative process, region, municipal council, resource integration, agreement, approach, Donetsk People's Republic.

Оптимизация процессов посткризисного восстановления и устойчивого развития экономической и социальной инфраструктуры городов ДНР, в условиях ограниченности внутренних ресурсов для обеспечения достойного уровня жизни населения, предполагает разработку и внедрение инновационных инструментов в системе государственного и муниципального управления.

В контексте российской управленческой практики развития территорий, наиболее эффективной признана модель интеграции и консолидации ресурсного потенциала разноуровневых муниципальных образований, направленная на решение стратегических задач пространственного роста. В ДНР, пропустившей, в силу известных причин, закономерную смену технологических укладов, развитие межмуниципального сотрудничества может

стать фактором активизации инновационных процессов в старо-промышленных регионах.

Разработка и применение подходов к использованию межмуниципального сотрудничества, как фактора активизации инновационных процессов в регионе, позволит организовать ускоренное развитие территорий и сделать его фундаментом для повышения благосостояния граждан.

Основные результаты исследования. В качестве региона-прототипа, выстроившего межмуниципальное сотрудничество на достаточно высоком уровне, выбрали Республику Башкортостан. При разработке рекомендаций по совершенствованию межмуниципального сотрудничества в Республике было принято во внимание пять проблем [1]:

1. Низкая доля налоговых и неналоговых доходов в структуре доходов местных бюджетов обуславливает недостаточный уровень финансовой самостоятельности муниципалитетов Республики в реализации бюджетной политики.

2. Только три муниципальных образования (Уфимский, Салаватский, Стерлитамакский районы), из восьми городов республиканского значения, являются развитыми в Республике Башкортостан.

3. Констатируются ограничения в эффективности деятельности ассоциаций муниципальных образований (АМО). Несмотря на то, что их ключевыми функциональными задачами заявлены развитие межмуниципального сотрудничества и организация взаимодействия между муниципалитетами республики и других субъектов РФ, а также оказание правовой, информационной и кадровой поддержки, АМО не обладают существенным влиянием на принятие стратегических решений. Ключевые полномочия по принятию значимых управленческих решений сохраняются за непосредственно самими муниципальными образованиями, что детерминирует их ограниченную функциональную роль.

4. К основным институциональным ограничениям межмуниципального сотрудничества относятся:

исключение из рассмотрения вопросов местного значения межмуниципального характера и отсутствие регламентации порядка их решения;

запрет на наделение межмуниципальных объединений отдельными полномочиями органов местного самоуправления;

установление прямого запрета на формирование межмуниципальных хозяйственных обществ на базе объединенного имущества;

невозможность передачи функций муниципальных учреждений, учреждаемых отдельными муниципальными образованиями, межмуниципальным некоммерческим организациям без проведения установленных конкурсных или аукционных процедур.

5. Ключевыми проблемами, сдерживающими развитие межмуниципального сотрудничества, являются недостаточный уровень профессиональной компетенции управленческих кадров, а также низкий

уровень заработной платы специалистов в данной сфере по сравнению со среднерегиональными показателями. Указанные ограничения создают существенные барьеры для кадрового развития муниципальной службы и затрудняют привлечение молодых специалистов.

В целях преодоления обозначенных ограничений для Республики Башкортостан сформулирован следующий комплекс рекомендаций [1]:

Внедрение механизма инициативного бюджетирования, предусматривающего возможность направления населением так называемых «инициативных платежей» на финансирование отдельных вопросов местного значения, что будет способствовать повышению финансовой самостоятельности муниципальных образований.

Формирование института координации деятельности муниципальных образований, структурно аналогичного Общероссийскому конгрессу муниципальных образований. В рамках данной структуры целесообразно создать 7 профильных палат (например, палата городских округов, палата сельских поселений, палата муниципальных районов), что оптимизирует процессы обмена передовым опытом, перспективными разработками и инициативами.

Законодательное закрепление участия Ассоциации «Совет муниципальных образований» (АСМО) в законотворческом процессе, обеспечивающее придание ее инициативам и предложениям силы прямого действия.

Детализация правового статуса межмуниципальных некоммерческих организаций и хозяйственных обществ посредством внесения соответствующих поправок в нормативно-правовую базу Российской Федерации, направленная на устранение институциональных барьеров межмуниципального сотрудничества.

Реализация программ подготовки и повышения квалификации кадров с широким применением дистанционных образовательных технологий.

Проведенный контент-анализ рекомендаций выявил, что в качестве ключевого направления решения проблем межмуниципального сотрудничества в Республике Башкортостан предложен комплекс мероприятий. Он включает повышение эффективности кадрового потенциала, устранение нормативно-правовых барьеров, расширение самостоятельности муниципальных образований, а также внедрение современных технологий и методов государственного и муниципального управления. При этом вопрос развития межмуниципального сотрудничества в качестве фактора активизации региональных инновационных процессов в рассмотренных документах не нашел отражения.

В Донецкой Народной Республике, процесс организации межмуниципального сотрудничества находится в стадии становления. Поэтому определение подходов к использованию его как фактора активизации инновационных процессов в регионе весьма своевременно.

Организация межмуниципального сотрудничества стартовала в 2025 г.

Шахтерский муниципальный совет и г.о. Дебальцево [2] подписали Соглашение о сотрудничестве между органами местного самоуправления; развитие деловых отношений в сфере промышленности, строительства, транспорта, коммуникаций, науки и техники; развитие партнерских отношений в сфере образования, культуры, спорта, молодежной политики.

Амвросиевский и Шахтёрский муниципальные округа заключили Соглашение о сотрудничестве и взаимодействии [3] в сфере обмена опытом, методологическими наработками и лучшими практиками; организации взаимосогласованных общественно значимых мероприятий в сферах образования, культуры, спорта, туризма и молодежной политики.

Для выбора направлений развития ДНР, в которых межмуниципальное сотрудничество, как фактор активизации инновационных процессов в регионе может дать наибольший эффект, изучали опыт России. Результат таков:

стратегическое развитие территории [4, 5].

снижение неравномерности пространственного развития региона [6].

реализация полномочий муниципальных образований в городской агломерации [7, 8, 9].

активизация экономического и социального развития [10].

Заключение. В ДНР, пропустившей, в силу известных причин, закономерную смену технологических укладов, развитие межмуниципального сотрудничества может стать фактором активизации инновационных процессов в регионе. Разработка и применение подходов к использованию межмуниципального сотрудничества как фактора активизации инновационных процессов в регионе, позволит организовать ускоренное развитие территорий и сделать его фундаментом для повышения благосостояния граждан.

Возможности и перспективы межмуниципального сотрудничества в ДНР могут определяться развитием следующих направлений:

1. Межмуниципальное сотрудничество как институт стратегического развития территории.

2. Городская агломерация как новая форма межмуниципального сотрудничества.

Список источников

1. Кислякова, Э.Э. Межмуниципальное сотрудничество на примере Республики Башкортостан: проблемы и перспективы развития / Э.Э. Кислякова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2022. - № 11-4 (74). - С. 164-170. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhmunitsipalnoe-sotrudnichestvo-v-respublike-bashkortostan-problemy-i-rekomendatsii-po-sovershenstvovaniyu (дата обращения: 12.09.2025).

2. Решение О заключении соглашения об установлении межмуниципального сотрудничества между муниципальным образованием городской округ Дебальцево Донецкой Народной Республики и

муниципальным образованием Шахтерский муниципальный округ Донецкой Народной Республики - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.donetsk.kp.ru/online/news/6569496/ (дата обращения: 12.09.2025).

3. Решение Амвросиевского муниципального совета Донецкой Народной Республики О заключении межмуниципального соглашения о сотрудничестве и взаимодействии - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://newsdonetsk.ru/society/2025/08/10/131642.html(датаобращения:12.09.2025)

4. Колесников Д.В. Межмуниципальное сотрудничество как институт местного развития // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2024 г.). Секция 3. Механизмы государственного управления в современных исторических, социально-экономических и пространственных условиях развития / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». - Донецк: ДОНАУИГС, 2024. - С. 58-62.

5. Козлова О.А., Макарова М.Н. Межмуниципальное сотрудничество как институт стратегического развития территории // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 3 т.11, 2018 года.- С. 132-139

6. Губанова Е.С., Клещ В.С. Межмуниципальное сотрудничество как инструмент снижения неравномерности пространственного развития региона (на примере Вологодской области) // Креативная экономика. - 2021. - Том 15. - № 12. - С. 5093-5108. doi: 10.18334/ce.15.12.114019

7. Зиннурова, Г.В. Межмуниципальное взаимодействие как приоритет территориального развития // Вестник Евразийской науки, 2018 №6, https://esj.today/PDF/63ECVN618.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/63ECVN618

8. Михайлова, М.А. Городская агломерация как новая форма межмуниципального сотрудничества // Известия ИГЭА. 2010 №6 (74) - С. 114-117 - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

https://cyberleninka.ru/article/n/gorodskaya-aglomeratsiya-kak-novaya-forma-mezhmunitsipalnogo-sotrudnichestva (дата обращения: 12.09.2025)

9. Михайлова, М.А. Межмуниципальное сотрудничество при реализации полномочий муниципальных образований в городской агломерации // Межмуниципальная кооперация. ГУ №6 (12). - С. 60- 74 - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://emsu.ru›extra/pdf5s/um/2012/6/60.pdf (дата обращения: 12.09.2025)

10. Гутникова, Е.А. Межмуниципальное сотрудничество как фактор активизации экономического и социального развития // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. № 6 (24) 2012. - С. 218-230

УДК 005.572:004

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА

ДЕДЯЕВА Л.М.,
канд.экон.наук.,доцент кафедры менеджмента
непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Традиционные проектные модели консалтинга, ограниченные временными рамками, уступают место более гибким и интегрированным форматам сотрудничества консультанта и организации-клиента. В ходе исследования выявлены ключевые драйверы изменений: интеграция искусственного интеллекта, машинного обучения и предиктивной аналитики в инструментарий консультантов, а также смена философии взаимодействия в сторону глубокой персонализации и ориентации на конкретный бизнес-результат.

Ключевые слова: консалтинг, цифровая трансформация, модель консалтингового сопровождения, предиктивная аналитика.

TRANSFORMATION OF CONSULTING MODELS IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITALIZATION

DEDYAEVA L.M.,
Candidate of Economic Sciences, Associate,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. Traditional project-based consulting models, limited by timeframes, are giving way to more flexible and integrated formats of collaboration between consultants and client organizations. The study identifies key drivers of change, including the integration of artificial intelligence, machine learning, and predictive analytics into consultants' toolkits, as well as a shift in the philosophy of collaboration towards deep personalization and a focus on specific business outcomes.

Keywords: consulting, digital transformation, consulting support model, predictive analytics.

Цифровая трансформация утвердилась в качестве одной из доминирующих парадигм развития экономики. Традиционные парадигмы консалтинга проходят этап фундаментальной эволюции, что стимулирует

возникновение принципиально новых форматов сотрудничества и инструментария. В практику консультантов прочно входят аналитические платформы, позволяющие обрабатывать большие объемы данных и генерировать предиктивную аналитику; моделирование бизнес-процессов осуществляется с помощью специализированного программного обеспечения, которое предоставляет клиентам наглядную визуализацию и точную идентификацию системных узких мест и точек роста.

Параллельно трансформации подвергается и сама философия взаимодействия с заказчиком. На смену стандартизированным решениям приходит глубокая персонализация: консультанты, опираясь на анализ данных о клиентах и их поведении, разрабатывают эксклюзивные решения и выстраивают стратегии организации.

В этой связи роль консультанта эволюционирует в сторону выполнения критически важной миссии по сопровождению компаний в процессе цифровой трансформации.

Анализ практического опыта консалтинговых компаний показывает, что процесс консультирования, интегрирует в себя ряд взаимосвязанных стадий:

комплексный сбор и многоуровневый анализ информации о деятельности компании-клиента;

формирование детализированного технического задания на консультационные услуги;

глубокую диагностику состояния дел и идентификацию корневых проблем;

разработку рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов и проведению структурных преобразований;

практическую реализацию рекомендаций.

Разработка концептуальной схемы консалтинга предполагает создание целостной модели, которая детализирует цели, тактические задачи, характеристику процессов и целевые результаты для каждой стадии, с обязательным определением текущего уровня цифровой зрелости организации-клиента.

На современном этапе развития бизнеса особую значимость приобретает проблематика внедрения систем искусственного интеллекта и виртуальной реальности в управленческие процессы. Активное внедрение технологий AI в деятельность консалтинговых компаний создает предпосылки для обработки больших массивов данных, что способствует сокращению затрат времени топ-менеджеров на принятие управленческих решений.

Внедрение машинного обучения кардинально усиливает аналитические возможности консультантов, позволяя не просто описывать, а предсказывать динамику ключевых рыночных факторов: от трансформации спроса до стратегических действий конкурентов. Предиктивная аналитика служит здесь инструментом для стресс-тестирования бизнес-гипотез, проигрывая десятки альтернативных сценариев и количественно оценивая их потенциальные последствия. Это позволяет руководству компании принимать решения не в

условиях информационного вакуума, а на основе объективных данных о вероятности тех или иных событий, что существенно повышает устойчивость и адаптивность бизнес-модели.

В текущих реалиях цифровая трансформация становится стержневым элементом корпоративной стратегии и развития консалтинга. «Консалтинговые компании активно модифицируют модели и технологии оказания услуг в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды, при этом цифровая экономика непосредственно вторгается в традиционную сферу деятельности консалтинговых компаний - анализ, обоснование перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента» [1, с. 5].

Традиционная проектная модель консалтингового сопровождения представляет собой канонический подход, где сотрудничество строится вокруг проекта с заранее установленными KPI, временными рамками, бюджетом и конечными результатами. Это модель «ограниченного по времени вмешательства», при которой эксперты привлекаются исключительно для закрытия конкретного проблемного поля. Фокус усилий сосредоточен на достижении краткосрочного операционного эффекта, при этом консультанты не несут ответственность за долгосрочную устойчивость результатов после завершения проекта.

«Для данной модели характерна строгая этапность реализации - проект делится на последовательные фазы: диагностика - анализ ситуации, выявление проблем; разработка решений - формирование рекомендаций и планов; внедрение - поддержка реализации изменений; завершение - оценка результатов, передача компетенций.

Клиент заранее знает стоимость проекта и состав команды консультантов. Бюджет не меняется в процессе работы (если иное не оговорено в контракте). Проект выполняется в условиях минимальной интеграции в операционную деятельность клиента. Консультанты работают как внешние эксперты, не погружаясь в долгосрочные процессы компании» [2, с. 201].

Однако, на современном этапе традиционная модель консалтинга имеет определенные структурные ограничения. К их числу правомерно отнести: консервативность методологии, низкий уровень вовлеченности внутренних команд заказчика, риски применения унифицированных, неадаптированных решений, возникновение разрыва между разработанными рекомендациями и их практической имплементацией, а также существенные транзакционные издержки. Подобный формат демонстрирует свою эффективность при решении хорошо структурированных задач (например, в рамках независимого аудита или технической экспертизы), где требуется объективная внешняя оценка без формирования долгосрочных партнерских обязательств.

Современный бизнес генерирует большие объемы данных, а рыночные условия меняются настолько быстро, что традиционные модели консалтингового сопровождения не соответствуют запросам клиентов. Задача консультанта смещается от решения проблем к их предупреждению, что требует

непрерывного мониторинга показателей и мгновенного реагирования на аномалии через цифровые платформы. Наблюдается фундаментальный сдвиг от дискретных консультационных сессий к модели устойчивого цифрового партнерства. Данная трансформация предполагает переосмысление традиционных бизнес-моделей и создание новых форматов сотрудничества, ориентированных на совместное создание ценности в условиях цифровой экономики.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о нелинейном и многовекторном развитии моделей консалтингового сопровождения.

1. Классическая проектная модель трансформируется, все чаще включая в себя элементы подписки на этапе пост-проектной поддержки.
2. Модель подписки становится стандартом для операционного и тактического консалтинга, при котором клиент оплачивает регулярный доступ к услугам, ресурсам и экспертизе консультантов на основе ежемесячной или годовой подписки. В отличие от традиционной проектной модели, акцент смещается с разового решения проблем на непрерывное партнерство и развитие бизнеса. В то же время для стратегических задач сохраняется проектный формат.
3. Цифровая платформенная модель является наиболее перспективным и растущим сегментом, так как она позволяет преодолеть ключевые ограничения традиционного консалтинга: высокую стоимость, низкую масштабируемость и временной лаг между диагностикой и получением результата.
4. Модель, ориентированная на конечный результат, остается нишевой, но крайне важной, задавая новый стандарт ответственности консультанта перед клиентом.

Наиболее вероятным вектором развития представляется конвергенция моделей консалтингового сопровождения: платформенная основа, использующая данные и алгоритмы для решения типовых задач, с возможностью ситуативного подключения экспертов (по модели подписки или проекта) для кастомизированых решений и с опцией оплаты, привязанной к результату.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что индустрия консалтинга переживает период глубокой структурной перестройки, движимой цифровой трансформацией и изменяющимися запросами бизнеса. Традиционная проектная модель, десятилетия бывшая золотым стандартом, более не является универсальным решением. Ее ключевые ограничения - закрытость, высокая стоимость, ориентация на краткосрочный результат и разрыв между рекомендацией и внедрением - перестали соответствовать потребностям организаций в условиях динамичной и неопределенной среды. На смену унификации приходит гибкость и синергия. Перспективы развития отрасли определяются не вытеснением одной модели другой, а их конвергенцией и гибридизацией.

Список источников

1. Авруцкая С. Г. Влияние цифровых технологий на развитие управленческого консалтинга // Успехи в химии и химической технологии. ТОМ XXXIV. 2020 № 1. С. 5-7.
2. Дедяева Л. М. Цифровая трансформация механизмов консалтингового сопровождения в бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 8. Т. 8. С. 197-205; https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.08.08.021

УДК 334.012.6

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ

ДЕДЯЕВА Л.М.,
канд.экон.наук.,доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

БЕРБЕЦ Г.М.,
обучающийся,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация: Цифровизация является ключевым фактором конкурентоспособности малого и среднего бизнеса в России. В работе определены основные проблемы, тормозящие этот процесс: финансовые ограничения, кадровый дефицит, кибербезопасность, отсутствие стратегии цифровизации. Предложен поэтапный подход к цифровизации с акцентом на государственную поддержку, партнерство с IT-компаниями и системное обучение руководителей.

Ключевые слова: цифровизация, малый и средний бизнес, государственная поддержка, кибербезопасность, конкурентоспособность.

MAIN PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN RUSSIA

DEDYAEVA L.M.,
Candidate of Economic Sciences, Associate,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

BERBETZ G.M.,
student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract: Digitalization is a key factor in the competitiveness of small and medium-sized businesses in Russia. The paper identifies the main challenges that hinder this process, including financial constraints, staff shortages, cybersecurity, and a lack of a digitalization strategy. The paper proposes a step-by-step approach to digitalization, emphasizing government support, partnerships with IT companies, and systematic training for managers.

Keywords: digitalization, small and medium-sized businesses, government support, cybersecurity, and competitiveness.

В современном мире цифровизация является неотъемлемым фактором развития бизнеса, формирования новых подходов к управлению, взаимодействия с клиентами и оптимизации ресурсов, которые позволяют компаниям быстро адаптироваться к изменениям рынка. В России малый и средний бизнес (МСБ) выполняет критически важную роль, обеспечивая занятость, стимулируя инновации и способствуя региональному развитию, но при этом сталкивается с множеством вызовов при переходе к цифровым технологиям. Эти вызовы включают не только технические аспекты, но и организационные, где отсутствие четкой стратегии приводит к разрозненным усилиям, не приносящим ожидаемого эффекта.

Цифровизация стала ключевым фактором конкурентоспособности для малого и среднего бизнеса России. Без активного внедрения цифровых инструментов малые предприятия рискуют потерять конкурентные преимущества, особенно в условиях экономической нестабильности, высокой инфляции и ограниченного доступа к ресурсам. По оценкам Аналитического центра при Правительстве РФ, ВВП России может вырасти на 23% к 2030 году, при этом половину этого роста должна обеспечить цифровизация экономики [4], что подчеркивает необходимость внедрения цифровых технологий на предприятиях МСБ.

Малый и средний бизнес в России действительно является фундаментом экономики, особенно в регионах, где он компенсирует дефицит крупных инвестиций и создает рабочие места, способствуя социальной стабильности и диверсификации хозяйственной деятельности. Согласно данным Министерства экономического развития РФ, по итогам первого квартала 2025 года количество субъектов МСБ превысило 6,7 миллиона единиц, что стало абсолютным рекордом с момента запуска Единого реестра в 2016 году [5]. Этот показатель отражает прирост более чем на 118 тысяч компаний и индивидуальных предпринимателей за квартал, демонстрируя устойчивый интерес к предпринимательству даже в условиях неопределенности.

Такой рост не только расширяет базу налогоплательщиков, но и усиливает роль МСБ как стабилизирующий элемент экономики в моменты кризисов, позволяющий быстро адаптироваться к изменениям спроса. В секторе занято свыше 15,2 миллиона человек, что составляет около 40% от объема общей рабочей силы страны, подчеркивая его социальную значимость и вклад в снижение безработицы, особенно среди молодежи и в удаленных районах [5]. Доля МСБ в ВВП России достигла рекордных 21,7% по итогам 2024 года, превысив вклад даже нефтегазового сектора (16%) [5].

Это означает, что малый бизнес генерирует значительную добавленную стоимость, но его потенциал еще не реализован полностью: в отличие от стран, где аналогичный показатель достигает 50-60%, в России он остается ниже, что указывает на возможность развития через цифровизацию. Структура сектора демонстрирует разнообразие, с доминированием торговли и услуг, но именно здесь цифровизация может радикально повысить эффективность, превратив локальные операции в масштабируемые цифровые платформы.

Проблемы цифровизации малых предприятий в России носят системный характер и затрагивают несколько уровней, где каждый барьер взаимосвязан с другими, приводя к общему снижению эффективности деятельности.

Во-первых, финансовые барьеры остаются наиболее сложными. Внедрение даже базовых цифровых решений, таких как облачные сервисы, CRM-системы или аналитика на базе ИИ, требует значительных вложений, которых у большинства предприятий МСБ просто нет, что приводит к отсрочке проектов и упущенным возможностям.

Согласно III Всероссийскому опросу по цифровой трансформации, проведенному технологическими компаниями Comindware и Artezio, при поддержке ассоциаций РусСофт и BPM-профессионалов, с января по август 2025 года среди более 1000 компаний (включая значительную долю предприятий МСБ), 80% фирм занимаются цифровизацией без четкой стратегии, что приводит к неэффективным тратам и быстрому выгоранию инвестиций [3]. Из них 60% респондентов отметили высокую стоимость как главный барьер, подчеркивая, что без стратегического планирования даже минимальные вложения не окупаются, а накопленные устаревшие системы, известные как технический долг (то есть отложенное обслуживание и обновление IT-инфраструктуры, приводящее к дополнительным расходам в будущем), только усугубляют ситуацию. Это особенно актуально для малых предприятий, где бюджет ограничен, и отсутствие стратегии означает, что ресурсы тратятся на временные решения, а не на долгосрочные проекты, способствующие росту.

Во-вторых, кадровый дефицит усугубляет ситуацию. В малом бизнесе остро не хватает специалистов с навыками работы в цифровой среде, а владельцы часто сами не обладают достаточными IT-компетенциями, что тормозит внедрение и приводит к сопротивлению изменениям на уровне команды. По тем же данным опроса, 40% компаний выделяют нехватку IT-специалистов и сопротивление сотрудников как ключевые препятствия [3], что

объясняется не только дефицитом специалистов на рынке труда, но и необходимостью переобучения, которое требует времени, мотивации и также финансовых вложений. Для МСБ это означает, что даже доступные инструменты остаются неиспользованными, а рутинные задачи, занимающие до 42,5% рабочего времени, не автоматизируются, снижая общую производительность и усиливая усталость работников предприятий.

В-третьих, вопросы кибербезопасности представляют серьезную угрозу. Малый бизнес становится целью для хакеров из-за слабой защиты, где простые меры вроде многофакторной аутентификации часто игнорируются из-за неосведомленности. По результатам исследования российского разработчика программного обеспечения в области кибербезопасности «Киберпротект» и онлайн-сервиса для поиска работы и подбора персонала «Работа.ру» за 2025 год, около 33% малых и средних предприятий столкнулись с последствиями кибератак в прошлом году [3], что приводит не только к финансовым потерям, но и к потере доверия клиентов, особенно если «утекают» данные о заказах или платежах.

В регионах Российской Федерации ситуация усугубляется недостаточно развитой инфраструктурой: нестабильный интернет и отсутствие высокоскоростных сетей затрудняют использование облачных сервисов, делая цифровизацию недоступной для многих. Без стратегии и защиты даже успешные цифровые инициативы могут обернуться провалом, усиливая разрыв с более подготовленными конкурентами.

Несмотря на имеющиеся проблемы, цифровизация открывает широкие возможности для устойчивого роста малого бизнеса, внедрение технологий не только решает текущие проблемы, но и создает новые источники дохода через инновации и расширение рынков. Внедрение цифровых технологий позволяет оптимизировать внутренние процессы, снижая операционные издержки на 10-20% за счет автоматизации учета, логистики и управления запасами [4], что особенно ценно для малого и среднего бизнеса, где рентабельность часто минимальна.

Например, малый розничный магазин может интегрировать мобильные приложения для инвентаризации и чат-боты для клиентского сервиса, что не только упрощает повседневную работу, освобождая время для стратегических задач, но и повышает продажи на 20-30% через онлайн-каналы [4], привлекая новых покупателей за счет персонализированных рекомендаций и быстрой обработки заказов. В производстве цифровизация IoT-устройств снижает простои оборудования, минимизируя потери, а применение CRM-системы увеличивает лояльность клиентов за счет анализа данных о предпочтениях, превращая разовых покупателей в постоянных.

Эти эффекты особенно заметны в торговле и логистике, где цифровизация способствует выходу на новые рынки. По прогнозам, она может добавить до 34% к общему росту ВВП [4], стимулируя не только количественный, но и качественный скачок. Важно понимать, что такие изменения требуют

поэтапного подхода, начиная с простых инструментов, чтобы избежать перегрузки и обеспечить плавный переход.

Ключевую роль в преодолении барьеров играет государственная поддержка, которая выступает катализатором, компенсируя слабости рынка и предоставляя ресурсы для старта. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» предусматривает гранты на цифровизацию, включая компенсацию до 50% затрат на российское программное обеспечение, а также субсидии на обучение и приобретение оборудования, что позволяет предприятиям МСБ покрывать первоначальные расходы без риска для ликвидности.

Кроме того, доступны льготные кредиты под сниженные ставки и гарантии по займам, с общим бюджетом на поддержку, ориентированным на сотни проектов через платформу МСП.РФ, где предприниматели получают персонализированные рекомендации.

Региональные инициативы, такие как центры «Мой бизнес», предлагают бесплатные IT-аудиты и партнерство с разработчиками, фокусируясь на приоритетных отраслях, таких как информационные технологии и туризм, где гранты достигают нескольких миллионов рублей [5]. В перспективе это не только повысит конкурентоспособность МСБ, но и внесет вклад в общий экономический рост, стимулируя инновации и экспорт. Например, через цифровые платформы малые предприятия могут выходить на международные рынки, снижая барьеры входа и усиливая позиции России в глобальной торговле.

Таким образом, цифровизация малых и средних предприятий в России - это стратегическая необходимость, где каждый шаг к технологиям окупается ростом эффективности и доходов. На текущем этапе предприятиям малого и среднего бизнеса рекомендуется начинать с простых шагов: внедрения облачных сервисов и базовой аналитики, параллельно используя государственные гранты для покрытия затрат и минимизации рисков. Важно развивать партнерство с IT-компаниями для совместных проектов и организовывать системное обучение руководителей предприятий через такие платформы как «Цифровые профессии», чтобы преодолеть кадровый дефицит и построить культуру инноваций.

Без комплексного подхода малый бизнес рискует дальнейшими перспективами, в то время как цифровизация даёт гарантию на развитие в посткризисной экономике, где гибкость и данные являются основой успеха. Дальнейшие исследования должны фокусироваться на мониторинге эффективности программ поддержки для корректировки мер, с учетом региональных особенностей и технологических трендов, таких как ИИ и большие данные, чтобы обеспечить равномерный прогресс цифровизации предприятий МСБ по всей стране.

Список источников

1. Госпрограммы поддержки малого бизнеса в 2025 // Контур : [сайт]. - 2025. - URL: https://kontur.ru/articles/4710 (дата обращения: 26.10.2025). - Текст : электронный.

2. Исследование Киберпротекта и «Работы.ру»: 74% малых компаний готовы усиливать киберзащиту только по требованию закона // Киберпротект : [сайт]. - 2025. - URL: https://cyberprotect.ru/news/cyberesearch2.0 (дата обращения: 26.10.2025). - Текст : электронный.

3. Парадокс "цифрового хаоса": 80% российских компаний занимаются цифровизацией без стратегии // ComNews : [сайт]. - 2025. - URL: https://www.comnews.ru/content/240764/2025-08-18/2025-w34/1010/paradoks-cifrovogo-khaosa-80-rossiyskikh-kompaniy-zanimayutsya-cifrovizaciey-bez-strategii (дата обращения: 26.10.2025). - Текст : электронный.

4. Цифровизация экономики может обеспечить значительный рост ВВП // Аналитический центр при Правительстве РФ: [сайт]. - 2025. - URL: https://ac.gov.ru/news/page/cifrovizacia-ekonomiki-mozet-obespecit-znacitelnyj-rost-vvp-26952 (дата обращения: 26.10.2025). - Текст : электронный.

5. Численность малых и средних предприятий в России обновила рекорд и превысила 6,7 млн // Министерство экономического развития РФ : [сайт].-2025.-URL:https://www.economy.gov.ru/material/news/chislennost_malyh_isrednih_predpriyatiy_vrossii_obnovila_rekord_iprevysila_67_mln.html (дата обращения: 26.10.2025). -Текст : электронный.

УДК 005.572:005.642

ОТ ВНЕШНЕГО ЭКСПЕРТА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПАРТНЕРУ: НОВАЯ РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА

ДЕДЯЕВА Л.М.,
канд.экон.наук.,доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ПЕКЛУН И.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассматриваются особенности перехода от традиционного экспертного к фасилитационному подходу в консалтинге.

Проведенный анализ деятельности ряда консалтинговых компаний, успешно применяющих этот подход, подтверждает, что новая роль консультанта - фасилитатора обеспечивает вовлечённость, снижает уровень сопротивления сотрудников клиента изменениям, формирует атмосферу доверия и психологической безопасности, в которой разрабатываются нестандартные решения.

Ключевые слова: консалтинг, фасилитация, коучинг, организационные изменения, адаптация, лидерство, развитие компаний.

FROM AN EXTERNAL EXPERT TO A STRATEGIC PARTNER: THE NEW ROLE OF A CONSULTANT

DEDYAEVA L.M.,
Candidate of Economic Sciences, Associate,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation Abstract.

PEKLUN I.A.,
master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, People's Republic of Donetsk, Russian Federation

Annotation. The paper examines the features of the transition from a traditional expert to a facilitation approach in consulting. The analysis of the activities of a number of consulting companies that successfully apply this approach confirms that the new role of the consultant-facilitator ensures engagement, reduces the level of resistance of the client's employees to changes, forms an atmosphere of trust and psychological safety in which non-standard solutions are developed.

Keywords: consulting, facilitation, coaching, organizational changes, adaptation, leadership, company development.

Консалтинг играет ключевую роль в развитии и совершенствовании систем управления организациями. В условиях усложнения бизнес-процессов компании обращаются к консультантам для поиска эффективных решений, оптимизации внутренних структур и повышения конкурентоспособности. Традиционно деятельность консультанта строится по экспертному принципу, когда специалист предлагает готовые решения, основанные на анализе ситуации. Такой подход доказал свою эффективность и остаётся востребованным инструментом управленческого консультирования.

Вместе с тем, в современной практике всё чаще используются фасилитационный подход и коучинг, при которых консультант помогает клиенту самостоятельно вырабатывать решения, раскрывая потенциал управленческой команды и усиливая внутренние ресурсы организации. Основная цель

взаимодействия консультанта с сотрудниками компании-клиента - не передача готовых рекомендаций, а создание условий для осознанного коллективного поиска решений и формирования устойчивых управленческих компетенций.

Фасилитация представляет собой метод организации группового взаимодействия, направленный на повышение эффективности коллективного обсуждения и принятия решений [1]. Она позволяет компании не просто обсудить текущие проблемы, но и сформировать устойчивую способность к внутренним изменениям, то есть к самообучению и саморазвитию за счёт выполнения ключевых этапов процесса:

подготовка - определение целей, состава участников и методологии;

вовлечение - создание доверительной атмосферы;

работа с содержанием - применение конкретных инструментов для решения задачи;

завершение - фиксация результатов и планирование следующих шагов.

В отличие от классической роли консультанта-эксперта, консультант-фасилитатор не предлагает готовых решений, а формирует пространство для совместного мышления, помогает участникам структурировать проблему, выявлять взаимосвязи и вырабатывать общее видение. Фасилитатор выступает катализатором групповой динамики: он обеспечивает включённость всех участников, снижает уровень сопротивления изменениям, формирует атмосферу доверия и психологической безопасности, в которой разрабатываются нестандартные решения.

Коучинг, в свою очередь, представляет собой процесс индивидуального или группового сопровождения, направленный на раскрытие личностного и профессионального потенциала лидеров и команд. В его основе лежит не передача готовых знаний, а стимулирование внутренней рефлексии через углубленные вопросы, повышение осознанности и развитие ответственности за принимаемые решения. Действуя в соответствии с ключевым принципом «ответы находятся внутри клиента», консультант-коуч помогает руководителю выявить и переосмыслить глубинные установки и когнитивные ограничения, определить траекторию личностного роста и выработать новые, более эффективные модели поведения [2].

Таким образом, в современной консалтинговой практике, наряду с традиционной экспертной ролью консультанта, успешно применяемой для решения стандартных задач, может быть эффективна роль консультанта-фасилитатора и консультанта-коуча. Если первый, прежде всего, предлагает, что изменять, основываясь на технических знаниях, то второй фокусируется на том, как изменять, активируя внутренний потенциал команды и выполняя функции катализатора организационного обучения. Подходы фасилитации и коучинга доказывают свою эффективность в условиях изменчивой внешней среды, где готовые решения могут оказаться неприемлемыми. Их практическая эффективность наглядно подтверждается опытом ряда компаний.

В 2014 году компания «Microsoft» столкнулась с системным кризисом организационной культуры. Разобщённость между функциональными

подразделениями, внутренняя конкуренция и культура «знания всего» («know-it-all») подавляли инновации и препятствовали эффективной цифровой трансформации. Для преодоления этих вызовов компания привлекла внешних консультантов из исследовательской компании «NeuroLeadership Institute» с целью пересмотра подходов к лидерству.

В рамках фасилитационного подхода для сотрудников компании были проведены сессии с использованием методики «оценочные собеседования» («fppreciative inquiry»). Эта методика позволила сместить фокус с поиска виновных на совместное проектирование желаемого будущего, основанного на сильных сторонах компании. Параллельно проводились коучинговые сессии с применением SCARF-модели - нейробиологической методики для диагностики и снижения факторов социальной угрозы (таких как статус, определённость, автономия, отношения и справедливость) в командной работе. Это помогло лидерам осознать и изменить поведенческие паттерны, блокирующие сотрудничество.

В результате совместной работы, сотрудники компании «Microsoft» создали и внедрили новую модель лидерства - «создавать ясность, генерировать энергию и достигать успеха». Компания смогла преодолеть внутреннюю разобщённость, значительно ускорить процессы принятия решений и повысить инновационную активность [3].

Еще одним показательным примером трансформации организационной культуры является опыт ПАО «ГМК «Норильский никель». Перед компанией стояла задача повышения культуры безопасности на рабочем месте и производительности. Ключевой проблемой была недостаточная личная вовлеченность и ответственность сотрудников всех уровней в процессы управления безопасностью, что ограничивало эффективность традиционных директивных подходов.

Для решения этой проблемы «ГМК «Норильский никель» привлек внешних специалистов из компании «Тэктис». Консультанты, выступая в роли фасилитаторов, организовали серии диалоговых встреч с сотрудниками и руководителями. Эти сессии были нацелены на совместный анализ рисков и выработку решений, что позволило преодолеть сопротивление изменениям и обеспечить коллективное принятие новых ценностей безопасности. Параллельно с этим внутренние консультанты «Тэктис», выступая коучами, работали с линейными руководителями и ключевыми специалистами. В рамках индивидуальной и групповой работы использовались методики, направленные на развитие лидерских качеств и персональной ответственности.

Методика «лидерство как поведение» нацелена на обучение руководителей конкретным поведенческим паттернам, демонстрирующим приоритет безопасности (например, проведение регулярных бесед о рисках, личное участие в инспекциях). С помощью методики «коучинг на рабочем месте» коучи помогали руководителям осваивать навыки формулировки открытых вопросов и активного восприятия для самостоятельного выявления подчиненными небезопасных действий и нахождения путей их устранения.

Результатом реализации данных подходов на предприятии стало снижение частоты травматизма на 45% за два года на пилотных активах [4]. Произошел рост операционной эффективности за счет сокращения потерь от инцидентов и повышения дисциплины. Полученный опыт позволил компании масштабировать подход на другие производственные площадки, заложив основу для устойчивого развития в области безопасности и производительности.

Еще один пример - «Сбербанк КИБ» - структурное подразделение банка, созданное для крупного бизнеса и инвесторов, которое в 2023 г. столкнулось с затруднениями в реализации программы работы с ключевыми сотрудниками. Цели программы и ожидания участников не совпадали, а существующие инструменты развития не обеспечивали должной вовлечённости и системности. Руководству требовалось понять реальные потребности сотрудников, выявить барьеры и выработать новые подходы к развитию кадрового потенциала.

Для решения данных задач была привлечена консалтинговая компания «INEX Partners», применившая фасилитационный подход и коучинг, направленные на вовлечение участников в процесс переосмысления программы. Было проведено 32 глубинных интервью со стейкхолдерами, что позволило выявить 58 ключевых потребностей сотрудников. Затем консультанты составили маршрутную карту ключевых сотрудников, обозначив основные «болевые точки» и зоны роста организации [5].

Проект включал методики «обучение действием» - совместное решение реальных управленческих задач в процессе исследования и «дизайн-мышление» - интервью, анализ пользовательского опыта и картирование взаимодействий. На отдельных этапах использовались коучинговые сессии с руководителями программ, направленные на переосмысление целей и поиск новых форматов поддержки сотрудников. Такой подход позволил не просто собрать информацию, а включить внутреннюю команду клиента в процесс анализа и совместного проектирования изменений.

По итогам работы консультанты компании «INEX Partners» представили рекомендации по сегментации аудитории ключевых сотрудников и разработали новую модель взаимодействия и ролевую модель руководителя. Результаты были апробированы в пилотном формате, что подтвердило релевантность предложенного решения. В итоге «Сбербанк КИБ» получил обновлённый, более гибкий формат программы развития, основанный на вовлечении сотрудников и обратной связи, что повысило эффективность коммуникации между управленческими уровнями.

В каждом из примеров консультанты не играли роль эксперта, а с помощью специальных методик помогали организациям включить внутренние механизмы адаптации - через развитие лидерства, улучшение коммуникаций и за счет постоянного обучения.

Таким образом, в современных условиях выигрывают те компании, сотрудники которых способны к адаптации и непрерывному обучению. Консультант-фасилитатор - это не просто специалист по изменениям, а

проводник процессов организационного развития. Практика подтверждает эффективность данного подхода, при котором консультанты выступают не в роли внешних реформаторов, а в качестве катализаторов коллективного мышления и организационного обучения. Опираясь на свои знания и применяя специальные методики, они помогают компаниям выстраивать управленческие процессы и решать сложные задачи.

Основная ценность изменения роли консультанта заключается не в прямой передаче знаний клиенту, а в создании пространства для совместного поиска решений, развития лидерства, эмпатии, открытости и ответственности. Консультант становится архитектором командной работы, проводником организационных изменений и партнером по развитию.

Список источников

1. Галиуллина А. Ш. Фасилитация как метод управления / А.Ш. Галиуллина, Д. Н. Плотицына // Вестник науки. 2018. №4 (4). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/fasilitatsiya-kak-metod-upravleniya дата обращения: 14.10.2025).

2. Большакова Ю. М. Программы наставничества в развитии менеджмента компаний и трансформации бизнеса / Ю. М. Большакова // Государственная служба. 2024. №3 (149). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/programmy-nastavnichestva-v-razvitii-menedzhmenta-kompaniy-i-transformatsii-biznesa (дата обращения: 15.10.2025).

3. Caslin Liu, L. Microsoft Case: Learning from Experiences. Harvard Business Publishing, 2023. URL: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2023/11/Session-3_Microsoft-Case_HK_Caslin-Liu.pdf (дата обращения: 18.10.2025).

4. Норникель. Трансформация культуры безопасности на ГМК «Норильский никель» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://tactise.com/cases/nornickel-transformaciya-kultury-bazopasnosti-kgmk?utm_source= (дата обращения: 22.10.2025).

5. Сайт: Сбербанк CIB. Кейс: Особенности работы с данными в условиях нестабильности. 2021. URL: https://inex.partners/case/tpost/s12r4hzao1-sberbank-cib (дата обращения: 22.10.2025).

УДК 338

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЙ

ДОКТОРОВА Н.П.,
канд..гос. упр. доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. На уровне теории анализируются сущностные характеристики цифровой трансформации, её взаимосвязь с традиционными подходами к менеджменту и механизмы, посредством которых цифровые технологии влияют на качество, скорость и обоснованность решений. Эмпирическая составляющая рассматривается через призму практических аспектов внедрения цифровых инструментов в управленческую деятельность, включая корпоративные аналитические платформы, системы поддержки принятия решений, автоматизацию документооборота и применение методов искусственного интеллекта для прогнозирования и оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управленческие процессы, эффективность решений, аналитические платформы, искусственный интеллект, автоматизация.

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PROCESSES AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF DECISIONS

DOKTOROVA N.P.,
Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Non-Production Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. At the theoretical level, it analyzes the essential characteristics of digital transformation, its relationship with traditional management approaches, and the mechanisms through which digital technologies influence the quality, speed, and validity of decisions. The empirical component is examined through the prism of the practical aspects of implementing digital tools in management activities, including corporate analytical platforms, decision support systems, document automation, and the use of artificial intelligence methods to predict and optimize business processes.

Keywords: digital transformation, management processes, decision efficiency, analytical platforms, artificial intelligence, automation.

Постановка проблемы заключается в том, что современные организации функционируют в условиях высокой динамичности внешней среды, растущего объёма данных и усложнения управленческих задач. Традиционные методы управления не обеспечивают необходимой оперативности и точности в принятии решений, что снижает их эффективность. Возникает необходимость перехода к цифровым моделям управления, основанным на аналитике данных, автоматизации и использовании цифровых технологий.

Целью исследования является определение роли и значения цифровой трансформации управленческих процессов в повышении эффективности

принятия управленческих решений, а также выявление ключевых направлений и условий успешного внедрения цифровых инструментов в систему управления организацией.

Современная экономическая и социально-политическая среда характеризуется ускорением темпов изменений, ростом объёма и сложности информационных потоков, а также повышением неопределённости внешних воздействий на организации. В таких условиях традиционные методы управления, основанные преимущественно на интуиции, накопленном опыте и локальных институциональных правилах, утрачивают способность обеспечивать требуемую оперативность и обоснованность управленческих решений.

Цифровая трансформация предстает как ответ на эти вызовы: она включает внедрение цифровых инструментов и платформ, перестройку бизнес-процессов и изменение организационной культуры таким образом, чтобы управление стало более гибким, прозрачным и ориентированным на данные. Целью данной работы является всестороннее исследование механизмов влияния цифровой трансформации на эффективность управленческих решений и выявление практических рекомендаций для организаций, стремящихся преобразовать свои управленческие практики в условиях цифровой экономики.

Под цифровой трансформацией в контексте управления понимается комплексный процесс интеграции информационно-коммуникационных технологий в структуру управленческой деятельности, направленный на повышение качества и скорости принятия решений, оптимизацию ресурсов и формирование новых управленческих компетенций. Этот процесс выходит за рамки простой автоматизации рутинных операций и предполагает изменение логики взаимодействия между людьми, процессами и технологиями. На теоретическом уровне цифровая трансформация опирается на идеи кибернетики управления, теории принятия решений и информационной экономики, объединяя их средствами аналитики больших данных, машинного обучения и распределённых цифровых платформ.

Важнейшим теоретическим аспектом является переход от модельных представлений управления, где решения опираются на ограниченный набор показателей и экспертные суждения, к представлению об управлении как процессе непрерывного обучающегося цикла, где данные, алгоритмы и люди взаимодействуют в реальном времени для генерации оптимальных управленческих действий. Следует подчеркнуть, что успешная трансформация требует не только технологических инвестиций, но и реорганизации процессов, пересмотра ролей и ответственности, а также развития навыков поведения в условиях неопределённости.

Цифровые технологии влияют на управленческие решения по нескольким ключевым направлениям. Во-первых, они значительно расширяют информационную базу: объём, скорость и разнообразие данных позволяют получать более полную картину состояния внутренних процессов и внешней среды. Во-вторых, аналитические инструменты и методы искусственного

интеллекта обеспечивают возможность обнаружения скрытых закономерностей, прогнозирования трендов и моделирования сценариев развития событий, что повышает обоснованность решений и снижает долю интуитивных и ошибочных шагов. В-третьих, автоматизация рутинных задач освобождает менеджеров от административной нагрузки и позволяет сосредоточиться на стратегическом планировании и аналитике. В-четвёртых, цифровые платформы и средства визуализации делают процессы принятия решений прозрачнее и воспроизводимые, что облегчает коммуникацию между уровнями управления и ускоряет согласование действий. На операционном уровне интеграция ERP-, CRM- и BI-систем способствует синхронизации данных о продажах, логистике, финансовых потоках и кадровом составе, создавая условия для принятия решений, основанных на консолидации показателей в режиме реального времени. На тактическом и стратегическом уровнях применение методов прогнозной аналитики позволяет менеджерам оценивать альтернативы с учётом вероятностных сценариев, минимизируя риски и оптимизируя ресурсы.

Практическая реализация цифровой трансформации представляет собой многоэтапный и междисциплинарный процесс, включающий аудит существующих процессов, формирование дорожной карты трансформации, выбор технологических решений и подготовку кадров. Одним из начальных этапов является идентификация управленческих процессов, где цифровые инструменты принесут наибольшую добавленную стоимость, - например, планирование и бюджетирование, управление исполнением, мониторинг показателей эффективности и анализ рисков. Далее следует этап технической интеграции, когда выбранные платформы подключаются к источникам данных, настраиваются процессы сбора, очистки и хранения информации, а также реализуются инструменты визуализации и отчётности.

Ключевым компонентом является внедрение систем поддержки принятия решений, которые комбинируют модели прогнозирования, оптимизационные алгоритмы и интерфейс взаимодействия с пользователем. Параллельно с технической интеграцией необходимо работать над развитием компетенций персонала: проводить обучение по работе с аналитическими инструментами, формировать культуру принятия решений, опирающихся на данные, и поощрять изменение поведенческих практик. Наконец, успешное внедрение требует выстраивания механизмов обратной связи и непрерывного улучшения: внедрённые решения должны регулярно оцениваться по критериям эффективности, удобства использования и соответствию целям организации, а их функциональность корректироваться в соответствии с меняющимися требованиями.

Несмотря на высокие перспективы, цифровая трансформация сопряжена с рядом существенных проблем и ограничений. Одной из основных проблем является недостаточная цифровая компетентность управленческого и операционного персонала, что затрудняет эффективное использование новых инструментов и может привести к сопротивлению изменениям. Другой важной

проблемой является фрагментация ИТ-инфраструктуры, при которой разрозненные системы не обеспечивают бесшовной интеграции данных, что снижает качество аналитики и ведёт к конфликтам версий информации. Финансовые ограничения также выступают сдерживающим фактором, особенно для малых и средних организаций, которым сложно выделить ресурсы на масштабные цифровые проекты.

Дополнительные риски связаны с обеспечением информационной безопасности и защитой персональных данных: расширение цифровых каналов повышает уязвимость к кибератакам и утечкам, что требует комплексных мер защиты и системного управления рисками. Не менее значимым является вопрос нормативно-правовой базы, когда регулирование может отставать от быстрого развития технологий, создавая неопределённость в отношении допустимых практик сбора и обработки данных. Для преодоления перечисленных барьеров требуется целостный подход, сочетающий инвестиции в обучение и развитие компетенций, модернизацию архитектуры ИТ, внедрение надёжных механизмов кибербезопасности и продвижение управленческих практик, ориентированных на адаптацию и устойчивость к изменениям.

Для повышения эффективности управленческих решений в процессе цифровой трансформации организациям рекомендуется выстраивать стратегию, ориентированную на интеграцию данных и аналитики в ключевые процессы принятия решений. Эффективная стратегия включает оценку текущего уровня цифровой зрелости, приоритизацию проектов с высокой возвратностью инвестиций, формирование межфункциональных команд и развитие корпоративной культуры, поддерживающей экспериментирование и обучение на ошибках.

Технологически целесообразно строить архитектуру гибридного типа с модульными решениями, позволяющими поэтапно наращивать функциональность и интеграцию. Научно-исследовательский интерес представляет изучение методов оценки влияния цифровых инструментов на качество решений в конкретных отраслевых контекстах, разработка метрик цифровой зрелости управленческих процессов и исследование социо-психологических аспектов принятия решений в условиях высокой автоматизации. Более глубокий анализ взаимодействия человека и алгоритма в процессе принятия решений, а также этических и нормативных последствий широкого внедрения аналитики и искусственного интеллекта, также требует целенаправленного внимания исследователей.

Выводы. Цифровая трансформация управленческих процессов формирует новые рамки для повышения эффективности принятия решений, создавая возможности для более быстрого доступа к данным, их качественного анализа и моделирования альтернатив. Одновременно цифровизация представляет собой комплексный организационный вызов, требующий инвестиций в технологии, инфраструктуру и человеческий капитал. Для того чтобы цифровая трансформация стала устойчивым драйвером эффективности, организациям необходимо сочетать технологические нововведения с изменением управленческой культуры, созданием условий для постоянного обучения и адаптации, а также внедрением системного подхода к управлению рисками и интеграции ИТ-решений. Только при таком целостном подходе

цифровизация перестанет быть набором инструментов и превратится в механизм формирования адаптивных, эффективных и стратегически ориентированных управленческих решений.

УДК 332.145:004

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ЖУКОВА А.О.,
канд.экон.наук.,доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

НАЗАРОВА А.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХИГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В данной работе проанализированы основные стратегические приоритеты цифровой трансформации Донецкой Народной Республики в контексте Единого плана Российской Федерации по достижению национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Выявлены барьеры реализации и меры их преодоления, а также определены ожидаемые результаты реализации стратегических приоритетов к 2030 году.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегические приоритеты, Донецкая Народная Республика.

STRATEGIC PRIORITIES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

ZHUKOVA A.O.,
Candidate of Economic Sciences, Associate,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation Abstract.

NAZAROVA A.A.,
master's student,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. This paper analyzes the main strategic priorities of digital transformation in the Donetsk People's Republic in the context of the Unified Plan of the Russian Federation for achieving national development goals by 2030 and looking ahead to 2036. The barriers to implementation and measures to overcome them have been identified, as well as the expected results of implementing strategic priorities by 2030.

Keywords: digital transformation, strategic priorities, Donetsk People's Republic.

Донецкая Народная Республика (далее - ДНР), интегрировавшись в состав Российской Федерации (далее - РФ), находится в процессе масштабной модернизации всех сфер социально-экономической жизни. Одним из важнейших направлений этой модернизации становится цифровая трансформация - системный процесс внедрения и использования цифровых технологий в экономике, государственном управлении и социальной сфере.

Единый план Российской Федерации по достижению национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года [1] определяет цифровую трансформацию как один из ключевых приоритетов устойчивого развития. В документе подчёркивается необходимость повышения цифровой зрелости регионов, внедрения отечественных решений, создания инфраструктуры данных и цифровых платформ государственного управления.

Приоритетными стратегическими направлениями для цифровой трансформации республики с точки зрения Единого плана выступают (рис. 1):

Рисунок 1 - Стратегические приоритеты цифровой трансформации

Главным направлением развития цифровой среды ДНР является завершение покрытия всей территории современными стандартами мобильной связи, включая прифронтовые и удалённые районы. Важно обеспечить устойчивость сетей к перебоям в энергоснабжении, внедрить резервные и автономные источники питания. Развитие магистральных каналов связи и оптоволоконных переходов к узловым станциям создаёт основу для интеграции региона в единую федеральную сеть [6].

В рамках цифровой трансформации приоритетным направлением является создание Центров управления регионом (ЦУР) и системы «ИнфоЦУР», обеспечивающих сбор и анализ обращений граждан, мониторинг

инфраструктурных проблем и оперативное реагирование органов власти. Планируется переход максимального числа государственных и муниципальных услуг в электронный формат, внедрение проактивных сервисов и унификация цифровых платформ. Это позволит повысить прозрачность управленческих процессов и сократить сроки предоставления услуг [7].

Система образования ДНР получает серьёзное внимание в контексте цифровой трансформации. Реализуется программа обновления материально-технической базы школ и детских садов до 2030 года, обеспечивается доступ к высокоскоростному интернету и современному оборудованию. Во внеурочной деятельности школьников внедряются курсы по цифровой грамотности, кибербезопасности и цифровому суверенитету. Одновременно развиваются программы подготовки кадров в сфере информационных технологий, телекоммуникаций и цифровой экономики. Особое значение придаётся дистанционному и гибридному обучению, что особенно актуально для отдалённых районов [8].

Обеспечение информационной и кибербезопасности является обязательным элементом цифрового развития региона. Важнейшими направлениями остаются защита каналов связи, предотвращение кибератак, контроль утечек персональных данных и защита критической инфраструктуры. В ДНР формируется нормативная база для регулирования стандартов цифровой безопасности, а также реализуются меры по резервному электроснабжению и созданию отказоустойчивых систем связи.

Учитывая внешнеполитические и экономические ограничения, особое значение приобретает развитие отечественных технологий, программного обеспечения и телекоммуникационного оборудования. Поддержка российских операторов и производителей, развитие локальных сборочных мощностей и сервисных центров на территории республики позволяют снижать зависимость от зарубежных поставок и повышать технологический суверенитет региона.

Несмотря на положительные сдвиги, цифровая трансформация ДНР сталкивается с рядом вызовов. Среди них - разрушенная инфраструктура, нестабильное электроснабжение, высокие капитальные затраты, дефицит квалифицированных кадров и риски киберугроз. Для преодоления этих барьеров необходимо:

- расширение федеральной поддержки и приоритетное финансирование восстановительных проектов;
- стимулирование частных инвестиций, развитие механизмов государственно-частного партнёрства;
- создание региональных центров компетенций и образовательных программ подготовки ИТ-специалистов;
- внедрение нормативных стандартов кибербезопасности и системы мониторинга инцидентов;

- адаптация федеральных регламентов под региональные особенности и усиление межведомственного взаимодействия.

В результате реализации стратегических приоритетов к 2030 году ожидается (рис. 2):

Рисунок 2 - Результаты реализации стратегических приоритетов ДНР

Цифровая трансформация Донецкой Народной Республики - это не только технологический, но и стратегический процесс, определяющий долгосрочную устойчивость региона. Реализация национальных целей Российской Федерации до 2030 и 2036 годов в ДНР позволит создать современную цифровую экосистему, основанную на принципах безопасности, суверенитета и открытости.

Внедрение цифровых технологий в государственное управление, образование, промышленность и социальную сферу станет основой для роста экономики, повышения качества жизни и укрепления интеграции региона в общероссийское пространство. Последовательная реализация обозначенных приоритетов позволит ДНР превратиться в модельный пример региональной цифровой трансформации, где инновации служат инструментом устойчивого развития и национального единства.

Список источников

1. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://government.ru/projects/selection/758/ (дата обращения: 14.10.2025).

2. Вице-премьер ДНР заявил, что около 72 % территории региона покрыто сетью LTE [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://dnrnews.ru/society/2025/10/01/1194802.html (дата обращения: 14.10.2025).

3. «Миранда» запустила в ДНР свыше 2,5 тыс. базовых станций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/22313903 (дата обращения: 14.10.2025).

4. В ДНР улучшат качество интернета переводом узловых станций связи на оптоволокно [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/23838419 (дата обращения: 14.10.2025).

5. В четырёх освобождённых поселениях ДНР восстановили мобильную связь [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

https://tass.ru/obschestvo/24240681 (дата обращения: 14.10.2025).
6. Число магистральных переходов для улучшения интернет-связи увеличили в ДНР [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www1.ru/news/2025/05/04/cislo-magistralnyx-perexodov-dlia-ulucseniia-internet-sviazi-uvelicili-v-dnr.html (дата обращения: 14.10.2025).
7. На цифровизацию госуслуг в ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областях выделено почти 5 млрд рублей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://news.egov.itmo.ru/24-10-04-483.html (дата обращения: 14.10.2025).
8. Система образования ДНР получила мощный импульс развития за 3 года в составе РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://dnrnews.ru/society/2025/09/27/1191170.html (дата обращения: 14.10.2025).
9. Школьники Ждановки осваивают цифровой суверенитет России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://dnrnews.ru/society/2025/09/29/1192373.html (дата обращения: 14.10.2025).
10. Асалиева З. А. Приоритеты цифрового развития регионов Российской Федерации // Priorities of Digital Development in Russian Federation Regions. - 2022. - Электрон. ресурс. - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/prioritety-tsifrovogo-razvitiya-regionov-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 14.10.2025).
11. Гаджиев Р. Н. Стратегические приоритеты инновационного развития российских регионов в условиях цифровизации // Экономическое возрождение России. - 2023. - № 3(77). - С. 170-179. - Режим доступа: https://e-v-r.ru/wp-content/uploads/2023/09/%D0%A0.%D0%9D.%D0%93%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D0%B5%D0%B2.pdf (дата обращения: 14.10.2025).

УДК 330.1-338.2-330.3

ТЕОРИЯ ДИСТОРТНОСТИ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

ЗЮЗИН Б.Ф.,
д-р тех.наук, профессор,
заведующий кафедрой «Технологические машины и оборудование»,
Тверской государственный технический университет,
Тверь, Российская Федерация

ЖИГУЛЬСКАЯ А.И.,
канд.тех.наук, доцент,
доцент кафедры «Технологические машины и оборудование»,
Тверской государственный технический университет,
Тверь, Российская Федерация

ГАМАЮНОВ С.Н.,
д-р тех.наук, профессор,
профессор кафедры «Технологические машины и оборудование»,
Тверской государственный технический университет,
Тверь, Российская Федерация

Аннотация. В работе показано, как теория дистортности может стать основой для стратегического управления развитием экономикой в условиях нестабильности. Авторы разбирают ключевые принципы теории и показывают, как их можно применять на практике.Особенно подробно показано, как эти инструменты помогаютуправлять рисками,строить стратегии и выстраиватьэффективное государственное регулирование.

Ключевые слова: теория дистортности, стратегическое управление, экономические системы, точки бифуркации, устойчивость развития

THE THEORY OF DISTORTION AS A METHODOLOGICAL TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

ZYUZIN B.F.,
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Head of the Department of Technological Machines and Equipment,
Tver State Technical University,
Tver, Russian Federation

ZHIGULSKAYA A.I.,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Technological Machines and Equipment,
Tver State Technical University,
Tver, Russian Federation

GAMAYUNOV S.N.,
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Technological Machines and Equipment,
Tver State Technical University,
Tver, Russian Federation

Annotation. This paper demonstrates how distortion theory can serve as a foundation for strategic economic management under conditions of instability. The authors unpack its core principles and illustrate their practical application. Particular attention is given to how these tools help manage risks, formulate strategies, and design effective public policy.

Keywords: distortion theory, strategic management, economic systems, bifurcation points, development sustainability

Сегодняшняя экономика всё чаще ведёт себя непредсказуемо: процессы становятся нелинейными, а кризисы - труднопрогнозируемыми. Привычные модели, построенные на идее равновесия, часто не справляются с анализом кризисов и резких переломов[1]. В этих условиях теория дистортности предлагает принципиально новый аналитический аппарат для исследования критических состояний экономических систем [2].

Теоретической основой подхода выступает концепция системных искажений причинно-следственных связей. Дистортность - это не просто отклонение от линейности, а устойчивая закономерность, возникающая, когда система подходит к пределу своих возможностей[2]. Основу метода составляет принцип критериальности, реализованный через приведение функциональных зависимостей к сопоставимому виду. Этот метод позволяет нормировать разнородные параметры системы и выявлять точки бифуркации. Чтобы измерить близость системы к критической точке, используется критерий дистортности Kd, который выступает индикатором приближения системы к критическому состоянию [2].

Одним из ключевых элементов метода является подход, основанный на анализе соотношения между упорядоченными процессами и хаотическими флуктуациями. С его помощью можно не только оценить устойчивость системы, но и предсказать, когда она может перейти в новое состояние [3]. К этим инструментам добавляется геометрическое моделирование, которое визуализирует сложные зависимости в нормированном пространстве параметров системы. Использование системы приведенного единичного квадрата позволяет выявлять зоны устойчивого развития и кризисные области [2].

Дистортностный подход особенно полезен, когда речь идёт о систематизации проявлений дистортности по уровням экономики. На макроэкономическом уровне дистортность проявляется в форме самоподдерживающихся процессов. Яркий пример - инфляционная спираль: рост цен вызывает требования о повышении зарплат, что вновь подстёгивает инфляцию. Особенность этой дистортности заключается в кумулятивном характере, когда каждый цикл усиливает процесс [1]. Аналогичную природу имеют долговые кризисы, когда достижение критического порога отношения госдолга к ВВП запускает механизм «долговой ловушки».

Микроэкономический уровень демонстрирует искажения, связанные с деформациями конкурентной среды. Асимметрия информации ведет к рыночным провалам, когда неравномерное распределение информации между участниками рынка вызывает его деградацию. Олигополистические сговоры искажают механизмы ценообразования, снижая общественное благосостояние. Главная опасность микроэкономической дистортности - в том, что она накапливается незаметно, пока не приведёт к системному сбою [3].

Институциональная дистортность возникает как следствие системных дефектов правовой и административной среды. Сложные бюрократические процедуры и непоследовательность нормативного регулирования формируют институциональные ловушки [1]. В этих условиях рациональное поведение отдельных экономических агентов приводит к деградации институтов в целом. Методы дистортностного анализа позволяют выявлять критические узлы институциональной системы, реформирование которых дает максимальный эффект для снижения транзакционных издержек [2].

Как ни парадоксально, повышение эффективности иногда усугубляет проблему - об этом свидетельствует парадокс Джевонса. Ресурсная дистортность актуализирует проблему нелинейной связи между технологической эффективностью и объемом потребления ресурсов. Парадокс Джевонса демонстрирует, как повышение эффективности использования ресурса может приводить к росту его общего потребления [4, 5]. Современные проявления этого парадокса наблюдаются в «зеленой» энергетике, где удешевление технологий порождает новые экологические проблемы, связанные с увеличением спроса на редкоземельные металлы [5].

На практике дистортностный анализ помогает не просто описывать кризисы, а предвидеть и предотвращать их. В сфере риск-менеджмента методы теории позволяют анализировать каскадные эффекты и цепочки взаимосвязанных рисков. Использование критериев дистортности помогает оценить устойчивость финансовой системы к шокам [2]. Определение инвариантов дистортностидля финансового сектора позволяет выделить узлы с максимальной напряженностью, требующие усиленного контроля и регулирования [1].

В корпоративном стратегическом управлении дистортностный анализ предлагает инструменты для выявления скрытых дисбалансов. Применение аппарата теории в рамках сбалансированной системы показателей позволяет отслеживать пропорции между различными аспектами деятельности [1]. Расчет коэффициентов дистортности между ключевыми показателями эффективности помогает выявлять структурные перекосы на ранних стадиях их возникновения. Графическая визуализация стратегии компании методами дистортности позволяет наглядно выделить диспропорции развития различных направлений ее деятельности [2].

Для органов государственного управления ключевое значение имеет прогностический потенциал методики дистортности, позволяющий перейти от реагирования на кризисы к их упреждающему предотвращению. Система мониторинга на основе критериев дистортности дает возможность вовремя замечать тревожные сигналы и вмешиваться до того, как кризис станет необратимым [1, 2]. Особую актуальность этот подход приобретает в условиях санкционного давления, когда необходимо точно идентифицировать наиболее уязвимые звенья экономической системы.

Методы дистортностногоанализа позволяют моделировать критические цепочки разрывов кооперационных связей и определять приоритеты для

программ государственной поддержки. Анализ предельных состояний отраслевых комплексов помогает оптимизировать распределение бюджетных средств, направляя ресурсы на поддержку системообразующих предприятий, находящихся вблизи точек бифуркации [3]. Такой подход обеспечивает максимальную эффективность использования ограниченных финансовых ресурсов в условиях кризиса [1].

Перспективы развития дистортностнойметодологии связаны с несколькими направлениями. Во-первых, это разработка отраслевых эконометрических моделей для верификации критериев дистортности в различных секторах экономики. Для каждого сектора могут быть определены специфические параметры, характеризующие его предельные состояния [2]. Во-вторых, актуальной задачей является адаптация аппарата теории для анализа процессов цифровой трансформации экономики, включая исследование устойчивости цифровых платформ и алгоритмических систем [3].

Особую ценность представляет создание комплексных систем мониторинга дистортности для органов государственной власти. Разработка специализированного программного обеспечения, способного в режиме, близком к реальному времени, агрегировать ключевые показатели с различных уровней экономики, рассчитывать критерии дистортности, представляет собой важное направление практического внедрения теории [2]. Такая система позволит формировать сигналы раннего предупреждения о приближении к точкам бифуркации и обеспечит информационную поддержку при принятии стратегических решений [1].

Особенно примечателен практический опыт применения методов дистортностного анализа в условиях цифровой трансформации экономики. Внедрение алгоритмов мониторинга дистортности в системы управления промышленными предприятиями демонстрирует значительное повышение эффективности прогнозирования кризисных явлений. Например, на торфяных предприятиях Тверского региона применение критерия Kd для анализа производственных цепочек позволило заблаговременно выявлять узкие места в снабжении компонентами и оптимизировать логистические маршруты.

На первый взгляд, информационная перегрузка кажется благом: чем больше данных, тем точнее решения. На деле же избыток информации может парализовать управление.Применение дистортностного подхода к анализу цифровых платформ выявило новые закономерности возникновения системных искажений. Наблюдается парадоксальный эффект, когда увеличение количества данных и аналитических инструментов не всегда приводит к повышению качества управленческих решений. Это проявляется в ситуациях информационной перегрузки, когда система управления теряет способность адекватно реагировать на изменения внешней среды. Критерий дистортности Kd в таких условиях служит эффективным фильтром, позволяющим отделять значимые сигналы от информационного шума.

Дистортностный подход особенно ценен при разработке антикризисных стратегий: он позволяет количественно оценивать эффект мер поддержки и

точно выявлять приоритетные точки вмешательства. Расчёт критериев дистортности помогает определить те предприятия или сектора, где даже скромные ресурсы способны предотвратить каскадный срыв кооперационных связей. Межотраслевой анализ обнажает скрытые зависимости - например, как сбои в микроэлектронике парализуют машиностроение, а логистические ограничения подрывают агропромышленный комплекс. Эти связи становятся основой для целостных программ развития, где поддержка одного звена укрепляет всю систему.

Важным практическим достижением становится разработка отраслевых нормативов дистортности для ключевых секторов экономики. Установление пороговых значений критерия Kd для энергетического, машиностроительного и агропромышленного комплексов создает основу для единой системы оценки устойчивости развития. Это особенно значимо в контексте реализации государственных программ импортозамещения, где требуется точная диагностика критических точек технологических цепочек.

Таким образом, теория дистортности предлагает не просто новый инструмент, а иной взгляд на управление экономикой - через призму критических точек и скрытых напряжений. Разработанная методология сильна тем, что успешно объединяет количественные и качественные методы анализа, фокусируясь на критических состояниях и точках перехода [1, 2, 3]. Применение этих методов даёт шанс перестать гасить пожары и начать устранять причины возгораний. Дальнейшее развитие теории видится в создании специализированных методик для анализа конкретных экономических процессов и разработке практических рекомендаций для экономической политики, что будет способствовать обеспечению устойчивого развития экономических систем в условиях современных вызовов и возрастающей неопределенности.

Список источников

1. Клейнер Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. 2023. Т.13, №1. С. 6-19.

2. Зюзин Б.Ф. Дистортность вокруг нас. Тверь: ТвГТУ, 2023. 164 с.

3. Arthur W.B. Complexity and the Economy. Oxford: Oxford University Press, 2015. 224 p.

4. Джевонс У.С. Угольный вопрос: исследование о прогрессе нации и вероятном истощении наших угольных шахт. Лондон: Macmillan and Co., 1865. 349 p.

5. Блейк А. ПарадоксДжевонса // Ecological Economics. 2005. Vol. 54, №1. P. 9-21.

УДК 332.142.4:004

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНОГО КОМПЛЕКСА В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ДНР)

КИРИЕНКО О.Э.,
канд.экон.наук.,доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуется роль цифровой трансформации инфраструктурного комплекса как катализатора социально-экономического развития региона, находящегося в условиях восстановления и интеграции. На примере Донецкой Народной Республики актуализируется проблема системной модернизации ключевых инфраструктурных отраслей, от эффективности которых напрямую зависит качество жизни населения и инвестиционный климат.

Ключевые слова: цифровизация, инфраструктурный комплекс, стратегические приоритеты, социально-экономическое развитие, регион, качество жизни, умный город, цифровая экосистема.

STRATEGIC PRIORITIES OF DIGITALIZATION OF THE INFRASTRUCTURE COMPLEX IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION (ON THE EXAMPLE OF THE DPR)

KIRIENKO O.E.,
Candidate of Economic Sciences, Associate,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation Abstract.

Abstract. This article examines the role of digital transformation of the infrastructure sector as a catalyst for socioeconomic development in a region undergoing recovery and integration. Using the example of the Donetsk People's Republic, the issue of systemic modernization of key infrastructure sectors, whose effectiveness directly impacts the quality of life and investment climate, is highlighted.

Keywords: digitalization, infrastructure complex, strategic priorities, socio-economic development, region, quality of life, smart city, digital ecosystem.

Современный этап развития регионов характеризуется переходом от парадигмы ресурсной зависимости к парадигме управления сложностью, где ключевым активом становятся данные и цифровые сервисы. Для регионов, переживающих период постконфликтного восстановления и структурной перестройки, каким является Донецкая Народная Республика (ДНР), этот вызов особенно актуален. Инфраструктурный комплекс - транспортный, энергетический, жилищно-коммунальный - выступает не просто отраслью экономики, а фундаментом, на котором базируется вся социально-экономическая система. Его проблемы (износ, неэффективность, непрозрачность) становятся прямым барьером для улучшения качества жизни и притока инвестиций.

В этом контексте цифровизация представляет собой не технологическую роскошь, а стратегическую необходимость. Однако бессистемное внедрение цифровых решений без четкой увязки с социальными и экономическими целями развития не даст значимого эффекта.

Целью данной статьи является формирование системы стратегических приоритетов цифровизации инфраструктурного комплекса ДНР, направленной на достижение конкретных результатов в области повышения благосостояния граждан и устойчивого экономического роста.

Формирование системы приоритетов базируется на следующих принципах:

социально-экономическая ориентация: каждый цифровой проект должен быть нацелен на решение конкретной проблемы населения или бизнеса;

сквозной характер: цифровизация должна охватывать всю цепочку создания стоимости - от источника генерации ресурса (энергия, вода) до конечного потребителя;

эффект мультипликатора: приоритет отдается проектам, результаты которых стимулируют развитие смежных отраслей (например, цифровая логистика стимулирует торговлю и промышленность);

поэтапность и реализуемость: учет текущих ограничений (бюджетных, кадровых, технологических) и выделение «точек быстрого входа» - проектов с относительно низкими затратами и высоким видимым эффектом.

Реализация указанных принципов находит свое практическое воплощение в разрабатываемой иерархической модели стратегических приоритетов, состоящей из трех взаимосвязанных уровней.

Базовый, фундаментальный уровень данной системы непосредственно нацелен на трансформацию и оптимизацию повседневной среды обитания граждан через формирование современной инфраструктуры качества жизни. Конкретизация этого приоритета предполагает развертывание интегрированной платформы «Умный ЖКХ», в рамках которой становятся возможными внедрение интеллектуальных систем учета коммунальных ресурсов, установка датчиков для мониторинга состояния инженерных сетей (контроль давления, обнаружение утечек) и цифровизация взаимодействия между жителями и управляющими компаниями.

Параллельно осуществляется развитие цифровых социальных сервисов, заключающееся в интеграции в единые мобильные приложения для граждан данных о работе общественного транспорта и социальных учреждений, таких как электронная запись в поликлиники или кружки. Ожидаемыми следствиями реализации данного комплекса мер являются не только технико-экономические результаты, включая снижение аварийности в коммунальном хозяйстве на 20-30%, повышение прозрачности тарифов и сокращение неплатежей, но и качественные социальные эффекты, выраженные в экономии времени граждан на решение бытовых вопросов и росте их субъективного ощущения комфорта и безопасности.

Следующим, вторым по уровню иерархии, но не по значимости, является приоритет, сфокусированный на создании инфраструктуры экономического роста. Данный блок мероприятий создает системные условия для активизации деловой активности и притока инвестиций. Его содержательное наполнение включает в себя, во-первых, формирование цифрового логистического хаба - платформы, агрегирующей данные о пропускной способности транспортных артерий, свободных складских мощностях и процессах таможенного оформления, что в совокупности позволяет оптимизировать грузопотоки и существенно снизить логистические издержки.

Во-вторых, ключевым направлением выступает модернизация энергосистемы на основе принципов «Интеллектуальных сетей», подразумевающая внедрение систем интеллектуального учета и управления энергопотреблением для снижения пиковых нагрузок, минимизации потерь и создания условий для развития распределенной энергетики.

Совокупный эффект от данных проектов выражается не только в прямых экономических выгодах, таких как снижение транспортной нагрузки и времени доставки, а также повышение надежности энергоснабжения промышленности, но и в синергетическом социально-экономическом результате, включающем создание новых цифровых рабочих мест в смежных отраслях и общий рост инвестиционной привлекательности региона за счет повышения эффективности его ключевой инфраструктуры.

Наконец, реализация первых двух приоритетов объективно требует формирования третьего, сквозного уровня, представляющего собой цифровые основы для всей системы. Этот уровень выполняет роль технологического и кадрового фундамента, обеспечивающего жизнеспособность и устойчивость всех инициатив. Его становление связано с реализацией трех ключевых проектов.

Первый - создание Региональной системы геопространственных данных (РСГД), которая выступает в роли общедоступного цифрового «двойника» территории, аккумулирующего актуальные данные обо всех инфраструктурных объектах.

Второй проект - реализация комплексной программы подготовки кадров «Цифровые навыки для инфраструктуры», направленной на развитие

соответствующих образовательных программ в учреждениях высшего и среднего профессионального образования, а также на переподготовку действующих сотрудников профильных компаний.

Завершает этот фундаментальный блок разработка и внедрение Концепции кибербезопасности критической инфраструктуры, призванной создать надежную нормативную и технологическую защиту объектов энергетики, ЖКХ и транспорта от современных киберугроз.

Таким образом, представленная трехуровневая система стратегических приоритетов образует целостный контур, в котором цифровая трансформация повседневной жизни и экономической сферы обеспечивается прочным технологическим и кадровым фундаментом.

Внедрение представленной системы стратегических приоритетов, несмотря на свой комплексный характер, требует учета и минимизации сопутствующих рисков. К числу последних относится устойчивая технологическая зависимость, нивелирование которой предполагает целенаправленное развитие компетенций в области работы с открытым программным кодом и решениями в сфере импортозамещения.

Не менее значимым вызовом является угроза углубления цифрового неравенства, что актуализирует задачу по обеспечению равного доступа к создаваемым сервисам для всех социальных групп, в том числе через организацию специализированных инфопунктов на базе многофункциональных центров.

Кроме того, успешность преобразований может быть ограничена сопротивлением персонала инфраструктурных предприятий, преодоление которого требует проведения системной разъяснительной работы и активного вовлечения сотрудников в процессы цифровой трансформации.

Для эффективного управления этими рисками и достижения заявленных целей представляется целесообразной реализация ряда скоординированных мер. Ключевой из них выступает создание при органах исполнительной власти специализированного Проектного офиса по цифровизации инфраструктуры, который обеспечит необходимое межведомственное взаимодействие и общую координацию усилий.

С целью минимизации ошибок и адаптации решений к местной специфике реализацию проектов рекомендуется выстраивать по принципу поэтапного «пилотирования», начиная с отдельных районов или функциональных систем для отработки и последующего масштабирования успешных моделей. Важным ресурсным источником и фактором повышения эффективности должно стать активное привлечение частного капитала через гибкие механизмы государственно-частного партнерства.

Таким образом, предложенная система приоритетов для цифровизации инфраструктурного комплекса формирует целостный и целеориентированный подход к модернизации. Она позволяет перейти от фрагментарных инициатив к

управляемому процессу, в котором каждое технологическое вложение напрямую увязано с достижением конкретного социально-экономического эффекта. Сфокусированность на качестве жизни, стимулировании экономического роста и закладке сквозных цифровых основ обеспечивает сбалансированность развития.

Итоговой целью реализации данной стратегии является не просто обновление инфраструктуры, а ее качественная трансформация в гибкую, ориентированную на пользователя экосистему, способную выступить фундаментом для долгосрочного и устойчивого социально-экономического возрождения региона.

УДК 37.018.43:658.8

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ БРЕНДОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

КОЗЛОВ В.С.,
д-р экон. наук, доцент, профессор,
кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

КОЗЛОВА Е.А.,
канд. экон. наук, доцент,
УО «Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий», Могилев, Республика Беларусь

Аннотация. В современных экономических условиях образовательные учреждения сталкиваются с необходимостью адаптации инструментов брендинга для сохранения конкурентоспособности и привлекательности. Управление брендом становится ключевым элементом стратегического менеджмента, требующим гибкости, инновационных подходов и глубокого понимания рыночных изменений.

В условиях экономической нестабильности важно пересмотреть традиционные методы продвижения, акцентируя внимание на цифровизации, целевой аудитории и уникальном ценностном предложении. Эффективный бренд-менеджмент позволяет образовательным учреждениям не только укрепить свои позиции, но и привлечь новых студентов, партнеров и инвесторов.

Использование аналитических инструментов, мониторинг трендов и адаптация коммуникационных стратегий становятся критически важными.

Кроме того, интеграция социальной ответственности и устойчивого развития в бренд усиливает его имидж и доверие со стороны общества.

Данная тема раскрывает, как образовательные учреждения могут трансформировать свои брендинговые стратегии, используя менеджерские инструменты для достижения долгосрочных целей в условиях неопределенности. Успешная адаптация позволяет не только выживать, но и процветать, формируя устойчивую образовательную экосистему.

Ключевые слова: брендинг, образование, адаптация, менеджмент, стратегия, конкурентоспособность, цифровизация, устойчивость.

INNOVATIONS IN EDUCATIONAL INSTITUTION BRAND MANAGEMENT

KOZLOV V.S.,
Doctor of Economics Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation Abstract.

KOZLOVA E.A.,
Candidate of Economics, Associate Professor,
EI "Belarusian State University of Food and Chemical Technologies",
Mogilev, Republic of Belarus

Abstract. In today's economic climate, educational institutions face the need to adapt their branding tools to maintain competitiveness and appeal. Brand management is becoming a key element of strategic management, requiring flexibility, innovative approaches, and a deep understanding of market changes.

Amid economic instability, it is essential to reconsider traditional promotion methods, focusing on digitalization, target audiences, and a unique value proposition. Effective brand management allows educational institutions not only to strengthen their position but also to attract new students, partners, and investors.

Using analytical tools, monitoring trends, and adapting communication strategies are becoming critical. Furthermore, integrating social responsibility and sustainable development into a brand strengthens its image and public trust. This topic explores how educational institutions can transform their branding strategies by using management tools to achieve long-term goals in an uncertain environment. Successful adaptation allows them not only to survive but also to thrive, creating a sustainable educational ecosystem.

Keywords: Branding, education, adaptation, management, strategy, competitiveness, digitalization, sustainability.

Каждое учебное заведение формирует свой уникальный имидж, который воспринимается как потенциальными студентами, так и работодателями. Этот имидж создается на основе множества объективных и субъективных факторов, которые в совокупности формируют бренд университета.

На сегодняшний день отсутствует единое и общепризнанное определение бренда вуза, однако наши исследования показывают, что он включает в себя как качественные, так и визуальные, эмоциональные аспекты, обеспечивающие вузу конкурентные преимущества на образовательном рынке и способствующие привлечению дополнительных ресурсов.

Бренд вуза охватывает как осязаемые характеристики - такие как физическая инфраструктура, качество образовательных программ и квалификация преподавательского состава, так и неосязаемые ценности, которые формируются в сознании потенциальных потребителей через маркетинговые коммуникации и личный опыт взаимодействия с учебным заведением. Эти аспекты влияют на выбор студента при поступлении [1,2].

Качественные и количественные характеристики университета, включая его название, логотип, уровень образовательной деятельности, состав преподавателей, а также финансовые и социальные показатели, создают его реальный образ. Имидж вуза, как неосязаемый элемент бренда, строится на субъективных мнениях потребителей о вузе и его образовательных предложениях [3].

Существует множество факторов, способствующих созданию положительного имиджа университета. К ним относятся известность вуза, востребованность его выпускников на рынке труда, атмосфера в учебном заведении, рекламные кампании и другие мероприятия.

Стратегии формирования бренда направлены как на внешнее позиционирование, так и на внутреннее развитие самого учебного заведения. Процесс создания бренда основывается на принципах, которые вузы используют для достижения своих целей. Бренд формируется не только через образовательные продукты, но и через опыт взаимодействия с вузом.

В условиях унификации образовательных стандартов многие университеты предлагают схожие программы, однако качественная организация учебного процесса, активная внеучебная жизнь студентов и поддержка со стороны преподавателей могут значительно выделить вуз среди конкурентов.

Важно, чтобы университет четко определил свою основную идею и последовательно отражал ее в своих коммуникациях с целевыми аудиториями, демонстрируя свою миссию во всем, что он предлагает. Ключевым элементом бренда является персонал университета.

Образ сотрудников включает восприятие их профессиональных качеств, личных характеристик и стиля общения. Именно с ними взаимодействуют студенты и другие клиенты, поэтому ценности бренда должны поддерживаться и активно продвигаться всеми работниками вуза [4,5].

В условиях современных образовательных реформ вопрос укрепления имиджа университета, а также поиск уникальности и идентичности становятся особенно актуальными для сохранения конкурентных позиций на рынке образовательных услуг.

В настоящее время недостаточно просто акцентировать внимание на качестве образования; маркетинговые инструменты, применяемые в бизнесе, должны восприниматься вузами как важные и необходимые для успешного функционирования и развития в социальной среде.

Кроме того, важным аспектом является использование цифровых технологий для продвижения бренда. Современные студенты активно используют интернет и социальные сети для поиска информации о вузах, что делает онлайн-присутствие ключевым фактором в формировании имиджа.

Вузы должны создавать привлекательные и информативные веб-сайты, вести активные страницы в социальных сетях, а также развивать взаимодействие с потенциальными студентами через онлайн-мероприятия и вебинары. Это позволит не только повысить осведомленность о вузе, но и установить более близкие отношения с аудиторией, что в свою очередь способствует созданию положительного имиджа.

Таким образом, формирование бренда университета - это многогранный процесс, требующий комплексного подхода и учета множества факторов, влияющих на восприятие учебного заведения как со стороны студентов, так и со стороны общества в целом.

Список источников

1. Козлов В.С. Проблемы и перспективы развития учреждений дополнительного образования в современных условиях / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии "Государственное управление". Вып. 10: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». - Донецк: ДонАУиГС, 2018. - С.239-247.

2. Козлов, В. С. Исследование концепции менеджмента как универсального процесса и явления / В. С. Козлов // Менеджер. - 2019. - № 4(90). - С. 178-184. - EDN CZZHHL.

3. Грошев, И. В. Вуз как объект брендинга / И. В. Грошев, В. М. Юрьев // Высшее образование в России. - 2010. - № 1. - С. 23-29. - EDN KZBHJR.

4. Козлов, В. С. Анализ механизмов стратегического развития образовательного учреждения / В. С. Козлов, В. Ю. Чернецкий, Е. А. Козлова // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06-07 ноября 2024 года. - Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. - С. 94-99. - EDN YSSIIR.

5. Козлова, Е. А. Реализация компетентностного подхода в высшем образовании через применение социального проектирования / Е. А. Козлова, Ю. Е. Климова // Технологии в образовании - 2025 : Сборник материалов Международной научно-методической конференции, Новосибирск, 24-25 апреля 2025 года. - Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2025. - С. 311-320. - EDN ZUXNGO.

УДК 656.078:332.1

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НОВЫХ РЕГИОНОВ РФ

КОЗЛОВ В.С.,
д-р экон. наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

СУЛТАНОВА И.В.,
аспирант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

В данной работе рассматриваются ключевые аспекты управления транспортной инфраструктурой в контексте региональной экономики. Основное внимание уделяется анализу организационно-экономических механизмов (ОЭМ) и их влиянию на устойчивое развитие регионов.

Статья предлагает инновационные подходы к оптимизации транспортных потоков и интеграции транспортных систем, что является важным условием улучшения логистических процессов и повышения конкурентоспособности регионов.

Исследуются актуальные проблемы, с которыми сталкиваются транспортные системы, и предлагаются практические решения, включая внедрение современных управленческих практик и разработку специализированного нормативного регулирования.

Определена необходимость перехода от реактивного управления к стратегическому планированию и применения KPI для оценки эффективности реализуемых мероприятий. В результате исследования предложены рекомендации по оптимизации транспортной инфраструктуры и внедрению инновационных решений в управление транспортом, что создает условия для комплексного развития экономики регионов и способствует улучшению качества жизни населения.

Транспортный менеджмент, эффективность, экономические преобразования, развитие, регионы, сравнительный анализ

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT SYSTEMS AS A FACTOR FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF NEW REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

KOZLOV V.S.,
Doctor of Economics Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation Abstract.

SULTANOVA I.V.,
postgraduate student,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

Abstract. This paper examines key aspects of transport infrastructure management in the context of regional economics. The focus is on the analysis of organizational and economic mechanisms (OEMs) and their impact on sustainable regional development. The article proposes innovative approaches to optimizing traffic flows and integrating transport systems, which are essential for improving logistics processes and enhancing regional competitiveness. It examines current challenges facing transport systems and proposes practical solutions, including the implementation of modern management practices and the development of specialized regulatory frameworks. The need for a transition from reactive management to strategic planning and the use of KPIs to evaluate the effectiveness of implemented measures is identified. The study offers recommendations for optimizing transport infrastructure and implementing innovative solutions in transport management, thereby creating conditions for the integrated development of regional economies and contributing to an improved quality of life.

Keywords: Transport management, efficiency, economic transformation, development, regions, comparative analysis

Субъекты и объекты представляют собой первичные элементы, составляющие основу механизма и детерминирующие принципы его функционирования. Организационно-экономический механизм развития транспортной системы Донбасса имеет многоуровневую систему управления. На Федеральном уровне субъектом выступает Министерство транспорта Российской Федерации.

На данном уровне осуществляется стратегическое планирование Росжелдором, который управляет железнодорожной инфраструктурой через ФГУП «Железные дороги Новороссии», и ГК «Автодор». Как пример управления - финансирование Правительством РФ дорожных работ в 2023-2024 гг.

Региональный уровень включает Министерства транспорта ДНР и ЛНР, реализующие местные программы, и муниципалитеты, отвечающие за улично-дорожную сеть. Особую роль играют «шефские» регионы России, оказывающие ресурсную и техническую поддержку.

Частный сектор представлен компаниями-подрядчиками, участвующими в инфраструктурных проектах, и логистическими операторами, развивающими грузоперевозки через порт Мариуполя.

На основании изложенного можно заключить, что организационно-экономический механизм представляет собой сложную, многосубъектную систему. Его жизнеспособность и функциональная состоятельность напрямую зависят от слаженности действий каждого из идентифицированных субъектов - федерального, регионального, муниципального, частного и международного уровней.

Именно субъекты, через реализацию присущих им функций и полномочий, приводят в движение весь механизм, оживляя его структурные элементы, то есть объекты. Следовательно, существование механизма в отрыве от его субъекта управления невозможно, а его эффективность является производной от качества координации между ними.

В результате исследования, был определен объект организационно-экономического механизма, как управляемая хозяйственная система, на которую направлено воздействие субъектов управления с целью достижения определённых экономических и организационных целей. В ОЭМ развития транспортной системы Донбасса объектом выступает: транспортная система Донбасса, структурируемая как иерархия взаимосвязанных бизнес-процессов и обеспечивающих их технологических процессов.

Был определен предмет ОЭМ, как отношение между субъектами относительно развития объекта (транспортной системы), которые опосредуются и реализуются через конкретные организационно-экономические инструменты. Примером может выступать - отношения между Министерством транспорта ДНР и ФГУП «ЖДН», механизм ценообразования на грузоперевозки; система финансирования ремонта дорог и пр.

Организационный инструмент включает методы прямого административного управления: создание подведомственных структур (ФГУП «Железные дороги Новороссии»), назначение уполномоченных органов и оперативных штабов, а также организацию взаимодействия между федеральными и региональными властями в рамках утвержденных регламентов.

Таким образом, анализ позволяет заключить, что применяемый инструментарий обладает преимущественно тактической направленностью. Несмотря на наличие отдельных системных элементов, наблюдается фрагментарность и слабая синергия между организационными, экономическими и правовыми методами регулирования в рамках организационно-экономического механизма развития транспортной системы Донбасса.

В связи с этим представляется целесообразным переход к структурной оптимизации данного элемента механизма. Ключевым вектором такой оптимизации должна стать интеграция разрозненных мер в единую скоординированную систему. Важность решения этой задачи подтверждается тем, что повышение эффективности управления всего на 1% может привести к значительному кумулятивному экономическому эффекту в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Сравнительный анализ ОЭМ развития транспортных систем России и Донбасса, позволяет выявить конкретных направлений адаптации российских управленческих моделей к условиям Донбасса, определить, какие элементы федеральной системы управления, финансирования и регулирования могут быть эффективно интегрированы в практику Донбасса, учитывая его специфику - последствия разрушения, особенности восстановления инфраструктуры и текущие экономические вызовы.

В результате проведенного анализа, было определено, что, российская модель ОЭМ демонстрирует системность и стратегическую ориентированность, в то время как ОЭМ Донбасса характеризуется фрагментарностью и оперативной направленностью.

Было определено, что. в нормативно-правовой сфере требуется оптимизация регулирования через разработку транспортного кодекса ДНР как базового документа отрасли, гармонизация местных нормативных актов с федеральным законодательством и создание упрощенной системы согласования инвестиционных проектов.

Критически важным представляется внедрение современных управленческих практик, включая переход от реактивного управления к стратегическому планированию на основе разработки комплексной программы развития транспортной системы до 2030 года, внедрение проектного подхода и системы ключевых показателей эффективности (KPI), а также создание центра мониторинга и аналитики для обеспечения принятия обоснованных управленческих решений.

Список источников

1. Арженовский, С.В. Приоритеты долгосрочного социально-экономического развития региона: эконометрические модели производственных функций / С.В. Арженовский, Р.В. Шеховцов // Региональная экономика: теория и практика. - 2016. - № 10 (433). - С. 147-156.

2. Комаревцева, О.О. Финансовая и социальная эффективность изменений в соответствии с построением «Ящика Эджуорта» / О.О.Комаревцева // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. -2017. - № 3. - С. 12-20.

3. Kleiner, G.B. Strategic Planning and Systemic Optimization of the National Economy / G.B. Kleiner, M.A. Rybachuk, V.A. Karpinskaya // Studies on Russian Economic Developmentthis link is disabled. - 2022. - 33(3). - pp. 243-248.

4. Федорович В.О. Новый организационно-экономический механизм управления собственностью: крупные промышленные и транспортные

корпоративные образования. - Новосибирск: СГУПС, 2006.

5. Маковецкий, С. А. Внедрение механизмов развития транспортной отрасли / С. А. Маковецкий, А. С. Савостьянова // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы : Сборник материалов XVII международной научно-практической конференции, посвящается 100-летию ДОННТУ, Донецк, 25-26 ноября 2021 года / Редколлегия: А.А. Кравченко [и др.]. - Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. - С. 331-335.

6. Форма раскрытия информации об инвестиционных программах (о проектах инвестиционных программ) и отчетах об их реализации ФГУП «ЖДН» на период 2025 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://gd-n.ru/wp-content/uploads/2025/06/forma-3.pdf

7. Кравченко, И. В. Анализ современных механизмов развития транспортной отрасли в условиях сегментного формирования региональной экономики / И. В. Кравченко // Менеджер. - 2023. - № 2(104). - С. 64-71. - DOI 10.5281/zenodo.8296445. - EDN TGRFHN.

8. Кравченко И.В., Козлов В.С. Исследование понятийного аппарата социально-экономического развития региона / Научно-технические аспекты комплексного развития железнодорожного транспорта. IX Международная научно-практическая конференция: в рамках IX Международного научного форума Донецкой Народной Республики «Инновационные перспективы Донбасса: инфраструктурное и социально-экономическое развитие» (24-25 мая 2023 г., г.Донецк) ГБОУ ВО «ДОНИЖТ».: 2023.- С.158-159.

9. Султанова, И. В. Совершенствование организационно-экономического механизма развития железнодорожной транспортной системы на основе современных методов управления / И. В. Султанова, В. С. Козлов // Научный журнал «Менеджер». - 2025. - № 2(108). - С. 41-51. - DOI 10.5281/zenodo.15478959. - EDN EZUGQR.

УДК 338.1

НАПРАВЛЕНИЯ ОЗДОРОВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

КРУТУШКИНА В.В.,
ст. преподаватель,
ФГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика

САВРАНСКАЯ Я.В.,
ст. преподаватель,
ФГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика

Аннотация. В статье рассмотрены основные методические аспекты направления оздоровления финансового состояния предприятия в современных условиях. Обоснована актуальность применения управленческих мероприятий для финансового оздоровления компаний с неустойчивым финансовым положением.

Ключевые слова: неплатёжеспособность предприятий, финансовое оздоровление, несостоятельность компании, диагностика финансового состояния.

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE FINANCIAL CONDITION OF AN ENTERPRISE

KRUTUSHKINA V.V.,
senior lecturer,
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education,
«Donbass Agrarian Academy»,
Makiivka, People's Republic, Russian Federation
SAVRANSKAYA Y.V.,
senior lecturer,
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education,
«Donbass Agrarian Academy»,
Makiivka, People's Republic, Russian Federation

Annotation: the article examines the main methodological aspects of the direction of improving the financial condition of an enterprise in modern conditions. The relevance of using management measures for the financial recovery of companies with an unstable financial position is substantiated.

Keywords: insolvency of enterprises, financial recovery, company insolvency, financial condition diagnostics.

Негативное влияние внутренних и внешних факторов приводит к неплатёжеспособности предприятий. В связи с этим возникает необходимость применения управленческих мероприятий для финансового оздоровления компаний с неустойчивым финансовым положением. Выходом из такой кризисной ситуации может быть применение мер финансового оздоровления компании, в целях недопущения её ликвидации.

В связи с чем, особую актуальность приобретают исследования, посвященные разработке и применению мер финансового оздоровления компании, для локального урегулирования существующих воздействий.

Необходимость разработки этой проблемы привлекла в последние годы к ней внимание ряда учёных, среди которых следует выделить И.А. Бланка [1], В.В. Бочарова [2], Т.В. Кириченко [3], А.И. Ковалева [4], Г.В. Савицкую [5] и многих других.

Финансовое оздоровление компании - это система последовательных институциональных, производственных, финансовых и социально-экономических мер, направленных на устранение несостоятельности компании,

а также восстановление доходности, прибыльности и жизнеспособности в долгосрочной перспективе (рис. 1).

Рисунок 1 – Определение сущности понятия «финансовое оздоровление»

Наиболее широко финансовое оздоровление можно рассматривать в качестве комплексного процесса восстановления платежеспособности кризисной организации, стабилизации движения финансовых потоков с целью достижения финансового равновесия и устойчивости.

В механизме финансового оздоровления можно выделить два направления: оперативное и стратегическое.

Специфика выбора конкретных инструментов финансового оздоровления предприятия зависит от таких факторов, как его организационно-правовая форма, особенности инвестиционной и финансово-хозяйственной деятельности, управленческая структура и инвестиционные перспективы.

Рисунок 2 – Типы процедур, применяемых к несостоятельным компаниям

На рисунках 2 и 3 представлены типы процедур, план и формы финансового оздоровления предприятия.

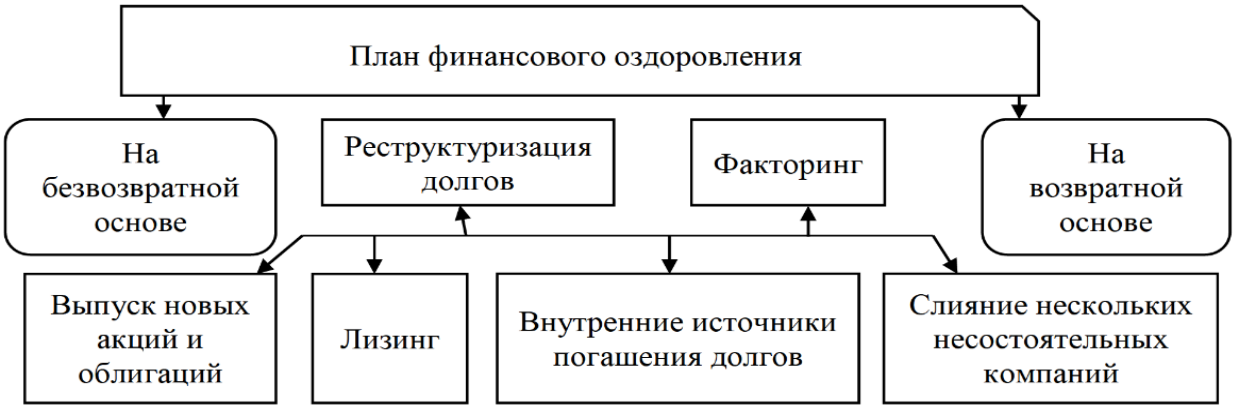

Рисунок 3 – План и формы финансового оздоровления

Начальным этапом процесса финансового оздоровления является соответствующая диагностика финансового состояния, осуществляемая при помощи различных типов моделей и систем (рис. 4).

Рисунок 4 – Основные направления анализа финансового состояния предприятия

Полученная оценка дает представление об отклонении от запланированных и нормативных значений и выявляет их причины, на основе которой разрабатываются рекомендации и мероприятия по устранению выявленных отклонений.

Данная методика была применена на одном из предприятий Донецкой Народной Республики.

Результатом финансовой деятельности исследуемого предприятий является чистая прибыль, которая в 2022 году составила 11 тыс. руб., что в 2,78 раза больше, чем в 2021 году, но на 79,6% меньше, чем в 2020 г.

В целом динамика и структура финансовых результатов положительно характеризует финансовую деятельность организации за исследуемый период.

Эффективность использования активов и пассивов предприятия увеличилась. Это свидетельствует об эффективности вложения финансовых ресурсов в формирование активов.

Анализ долгосрочной платежеспособности показал, что на исследуемом предприятии существует угроза финансовой стабильности, финансовой службе предприятия необходимо оптимизировать структуру капитала и разработать комплекс мер по преодолению сложившейся ситуации.

Анализ показателей ликвидности показал, что в связи со снижением исследуемых показателей финансовым менеджерам предприятия необходимо в ближайшее время пересмотреть финансовую политику, так как такое состояние ликвидности негативно влияет на финансовую устойчивость и может привести к банкротству.

Для эффективного управления финансовой деятельностью в целях снижения риска потери платежеспособности руководителям финансовой службы предприятия необходимо обратить внимание на формирование денежных потоков.

По результатам анализа была выполнена оценка качества формирования денежных потоков компании для разработки мероприятий по её финансовому оздоровлению.

Анализ фактически полученных денежных средств показал, что за исследованные периоды наибольший удельный вес занимают поступления от реализации (2020 г. - 96,6%, 2021 г. - 93,3%, 2022 г. - 100%).

Наибольший удельный вес по направлениям расходования денежных средств занимают материалы и оборудование (2020 г. - 43,7%, 2021 г. - 52,3%, 2022 г. - 67,0%).

Предприятие имеет неликвидный денежный поток, что также подтверждается результатами расчета показателей ликвидного денежного потока. В целом компания не в состоянии генерировать денежные средства в объеме, достаточном для осуществления необходимых расходов.

Руководству предложено разработать механизм оптимизации денежных потоков предприятия, выбрав наилучшие формы их организации с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности.

В октябре 2025 года в Госдуму внесен законопроект о досудебном урегулировании долгов. Инициатива направлена на предотвращение закрытия предприятий и развитие реабилитационных процедур, а именно на сохранение предприятий, рабочих мест и производственного потенциала. А также предлагается прописать механизм досудебного урегулирования долгов без подачи в арбитражный суд заявления о банкротстве. Также поправки предусматривают продление процедуры финансового оздоровления

юридических лиц с двух до четырех лет с возможностью однократного продления не более чем на два года.

В настоящее время процедура банкротства почти всегда заканчивается ликвидацией компаний, а новый механизм досудебного урегулирования долгов и продление сроков финансового оздоровления дадут предприятиям возможность восстановить платежеспособность без подачи заявления о банкротстве, сохранив активы и занятость.

Таким образом, на основе анализа финансового состояния и потенциала предприятий кредиторам демонстрируется возможности выхода из кризиса. Поправки к закону позволят при банкротстве получать кредиторам не 2 копейки с рубля, а возможность возврата средств в полном объеме.

Список источников

1. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента: учебник / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2012. – 380 с.

2. Бочаров, В.В. Финансовый менеджмент: учебник / В.В. Бочаров, В.В. Леонтьев, Н.П. Радковская. - СПб.: Питер, 2012. – 400 с.

3. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Т.В. Кириченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 484 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/KkQW/j8UcomEd3

4. Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П. Привалов - М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 139 с.

5. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК [Электронный ресурс]: учебник / Г.В. Савицкая. - 8-е изд., испр. – Электрон. дан. – М.: Инфра-М, 2019. – 519 с.

УДК 316.334.2

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

КУЗЬМЕНКО М.И,
ст. преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ГАЙВОРОНСКАЯ В.А.,
обучающийся,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Исследование посвящено роли культуры как неформального института, определяющего параметры экономического взаимодействия и структуру управленческих отношений. На основе кросс-культурного анализа, включая модель Хофстеде, показано, как культурные измерения - дистанция власти, индивидуализм и уровень избегания неопределенности коррелируют с типами корпоративного управления, формами собственности и уровнем трансакционных издержек.

Ключевые слова: культурные факторы, экономические системы, управление, институциональная экономика, кросс-культурный менеджмент, национальная деловая культура, доверие, корпоративное управление.

THE INFLUENCE OF CULTURAL FACTORS ON THE MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

KUZMENKO M.I.,
senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

GAIVORONSKAYAV.A.,
sudent,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The research is devoted to the role of culture as an informal institution that determines the parameters of economic interaction and the structure of managerial relations. Based on cross-cultural analysis, including the Hofstede model, it is shown how cultural dimensions - power distance, individualism and the level of uncertainty avoidance correlate with types of corporate governance, forms of ownership and the level of transaction costs.

*Keywords:*culturalfactors,economicsystems,management,institutionaleconomics,cross-culturalmanagement,nationalbusinessculture,trust,corporategovernance.

С точки зрения институциональной экономики, культура представляет собой важнейший неформальный институт. Именно неформальные институты - традиции, обычаи, этические кодексы являются наиболее устойчивыми и определяют долгосрочную траекторию развития общества. Они формируют «ментальные модели», через которые индивиды воспринимают экономическую реальность, и задают рамки для формальных правил. Таким образом, культурный контекст напрямую влияет на величину трансакционных издержек: в культурах с высоким уровнем обобщенного доверия издержки на мониторинг и обеспечение выполнения соглашений существенно ниже, чем в обществах, где доминирует недоверие.

Кросс-культурные исследования, в частности модель Гирта Хофстеде, предоставляют эмпирический инструментарий для анализа этого влияния. Ключевые измерения [1]:

- дистанция власти: высокая дистанция власти, характерная для России, Китая, стран Латинской Америки, коррелирует с централизованными, иерархическими моделями управления экономикой. Государство играет доминирующую роль в перераспределении ресурсов и стратегическом планировании. Низкая дистанция власти (Скандинавия, Германия) способствует развитию децентрализованных систем, социального партнерства и сетевых структур управления;
- индивидуализм: индивидуалистические культуры (США, Великобритания, Австралия) порождают экономические системы, сфокусированные на личном успехе, конкуренции и максимизации акционерной стоимости. Коллективистские культуры (Япония, Южная Корея, страны Востока) формируют модели, ориентированные на групповую гармонию, лояльность и учет интересов всех стейкхолдеров;
- избегание неопределенности: высокий уровень избегания неопределенности (Япония, Германия, Франция) приводит к созданию детализированных правовых систем, обширной бюрократии и склонности к долгосрочному, осторожному планированию. Низкий уровень (Сингапур, Великобритания) поддерживает более гибкие и адаптивные экономические системы, толерантные к риску и инновациям;

Культурные установки, доминирующие в данной социальной среде, задают институциональные матрицы, в рамках которых формируются механизмы корпоративного контроля и паттерны управленческого взаимодействия. В частности, англосаксонская модель представляет собой систему с акцентом на независимый совет директоров и интересы акционеров, является прямым отражением индивидуализма и низкой дистанции власти.

Континентально-европейская и японская модели, в которых ключевую роль играют банки, ассоциации и перекрестное владение акциями, укоренены в коллективизме и долгосрочной ориентации.

Стили управленческого воздействия демонстрируют устойчивую кросс-культурную вариативность: в социальных системах с институционализированной большой дистанцией власти преобладает вертикальный, директивный паттерн, при котором принятие решений централизовано и информационные потоки имеют преимущественно нисходящее направление; в культурах с нормативно малой дистанцией власти доминирует горизонтальный, партисипативный режим, характеризующийся распределённой ответственностью и обратной связью, интегрированной в коллективное конструирование стратегических выборов.

В обществах с высоким уровнем обобщенного доверия (например, в Скандинавских странах) легче создаются крупные эффективные корпорации, не связанные семейными узами, снижаются издержки на ведение переговоров и контроль, а гражданское общество эффективнее взаимодействует с государством. Напротив, в обществах с низким уровнем доверия (где оно

ограничено рамками семьи или клана) развитие крупного бизнеса и эффективных государственных институтов встречает серьезные препятствия.

Недооценка культурного контекста превращает трансплантацию управленческих институтов в ритуал: формально заимствованные правила не вытесняют, а лишь наслаиваются на устоявшиеся неформальные схемы, что порождает гибридные, часто деструктивные практики.

Культурные факторы являются не внешним фоном, а мощной силой, формирующей экономические системы на всех уровнях. Управление в XXI веке требует «культурной грамотности» - способности понимать, уважать и продуктивно использовать культурные различия. Эффективная экономическая система - это не универсальный шаблон, а сложный организм, чье управление должно быть адаптивным и строиться с учетом глубинного культурного кода общества.

Список источников

1. Тихомиров М. А. Психология культуры в управлении экономическими процессами // Психология и экономика. - 2021. - Т. 6, № 2. - С. 15-22.
2. Шарова О. В., Беляев И. Н. Культурные факторы и их роль в трансформации экономических систем // Экономический анализ: теория и практика. - 2022. - Т. 19, № 5. - С. 101-110.

УДК 33.001.5

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

КУЗЬМЕНКО М.И,
ст. преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

СЕМЕНЧУК В.В.,
обучающийся,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Современная экономическая наука сталкивается с необходимостью осмысления динамичных процессов, определяющих функционирование экономических систем в условиях глобализации, цифровизации и технологической трансформации. Одной из центральных проблем является рациональное использование ограниченных ресурсов, среди которых человеческий капитал приобретает особое значение. Его роль проявляется в формировании знаний, навыков и компетенций, обеспечивающих адаптацию, инновационную активность и эффективность производственных и управленческих процессов, что делает анализ и развитие человеческого потенциала важнейшим фактором устойчивости экономических систем.

Ключевые слова: экономическая система, человеческий капитал, экономика знаний, технологии, информация, инновации.

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

KUZMENKO M.I.,
senior lecturer at the Department of Non-Production Sphere Management,,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

SEMENCHUK V.V.,
bachelor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. Modern economic science faces the need to understand the dynamic processes that determine the functioning of economic systems in the context of globalisation, digitalisation and technological transformations. One of the central problems is the rational use of limited resources, among which human capital is of particular importance. Its role is manifested in the formation of knowledge, skills and competencies that ensure adaptation, innovative activity and the efficiency of production and management processes, which makes the analysis and development of human potential the most important factor in the sustainability of economic systems.

Keywords: economic system, human capital, knowledge economy, technology, information, innovation.

Экономическая система представляет собой сложную и динамичную структуру, складывающуюся в результате взаимодействия людей, институтов и производственных процессов. Её развитие обусловлено необходимостью рационального использования ограниченных ресурсов - одной из главных проблем, исследуемых экономической наукой. В любой хозяйственной деятельности производство занимает особое место, поскольку именно здесь происходит превращение ресурсов в товары и услуги, направленные на удовлетворение человеческих потребностей. При этом производство не существует изолированно: оно тесно связано с процессами распределения, обмена и потребления, образуя единый экономический круговорот, поддерживающий непрерывное движение благ и ресурсов.

По своей сути, экономическая система - это совокупность экономических процессов, происходящих на определённой территории на базе сложившихся хозяйственных отношений. Она может охватывать как отдельное государство, так и регион, объединение стран или мировое хозяйство в целом. Независимо от масштабов, ни одна экономическая система не способна функционировать

без производства благ - материальной основы, обеспечивающей её жизнеспособность и развитие. Именно производство создаёт предпосылки для распределения, обмена и потребления, а также формирует экономические связи, определяющие направление и темпы общественного прогресса.

Развитие человеческой цивилизации сопровождалось постоянными изменениями в сфере производства. Смена трудовой деятельности - от охоты и собирательства к земледелию, ремеслу, промышленности и цифровым технологиям - неизбежно вела к трансформации всей системы общественно-экономических отношений. На основе этих изменений сформировались два подхода к анализу экономических систем - формационный и цивилизационный. Они позволяют по-разному объяснить закономерности развития экономики и общества, отражая как историческую, так и технологическую логику эволюции.

Формационный подход, предложенный Карлом Марксом, рассматривает развитие общества как последовательную смену общественно-экономических формаций, каждая из которых характеризуется определённым уровнем развития производительных сил. Переход от одной формации к другой происходит скачкообразно и связан с накоплением противоречий, разрешение которых возможно лишь в рамках новой системы отношений. Традиционно выделяются пять формаций: первобытнообщинная, рабовладельческая, феодальная, капиталистическая и коммунистическая. На практике не у всех народов наблюдалось строгое соответствие указанной последовательности, особенно в отношении феодальной формации. В связи с этим к концу XX века теория столкнулась с критикой и ограничениями, однако продолжает использоваться в экономических и исторических исследованиях [1, с. 56].

Цивилизационный (или технологический) подход, напротив, акцентирует внимание не на общественных отношениях, а на способе соединения работника со средствами производства. Существенное изменение роли человека в производственном процессе становится признаком перехода к новому технологическому типу производства. В его рамках выделяются три основных типа: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный. Каждый из них отражает определённый этап технологического развития и уровень общественного разделения труда [1, с. 57].

Доиндустриальный тип характеризуется преобладанием ручного труда, низким уровнем специализации и ограниченными масштабами производства. Основу экономики составляют сельское хозяйство и ремесло, обмен знаниями ограничен, а технологические изменения носят изолированно-ремесленный характер и не выходят за пределы отдельных производств.

Индустриальный тип развития синхронизирует три процесса: внедрение машин и автоматических линий, рост научных исследований и коммерциализацию их результатов, а также развитие городской агломерации и инфраструктурных систем (энергия, транспорт, связь), обслуживающих промышленное производство.

Постиндустриальный тип производства знаменует переход к экономике знаний, где основными ресурсами становятся информация, технологии и человеческий капитал. Производственные процессы автоматизируются, а человек всё чаще выполняет функции управления, контроля и проектирования.

В таких условиях материальное производство уступает место сфере услуг и высокотехнологичным отраслям, а главным фактором конкурентоспособности становится интеллектуальный потенциал общества. Этот этап отражает стадию развития цивилизации, где решающее значение приобретает способность эффективно использовать знания и инновации [1, с. 58].

В современном мире значение знаний и информации многократно возросло: они стали главным ресурсом и основой конкурентоспособности общества. Производство материальных благ всё больше вытесняется «производством» знаний, а накопление, развитие и эффективное управление интеллектуальными ресурсами превращаются в приоритетную задачу для государства, бизнеса и каждого экономического субъекта. В таких условиях человеческие знания и опыт становятся стратегическим капиталом, а непрерывное обучение и совершенствование навыков - фундаментальным условием экономического роста и развития общества [2, с. 7].

Особое значение в развитии современной экономики приобретает человеческий капитал, который проходит три взаимосвязанные стадии - формирование, функционирование и развитие (рис. 1). Каждая из них отражает процесс накопления, реализации и совершенствования знаний, навыков и компетенций, необходимых для эффективного участия человека в экономических отношениях. Именно последовательная эволюция человеческого капитала обеспечивает стабильность и адаптивность социально-экономической системы.

В рамках представленной схемы можно выделить три аспекта - ресурсный, процессный и результирующий. На ресурсной стадии происходит обеспечение экономики человеческим капиталом через образование и профессиональную подготовку кадров; процессная стадия отражает его практическую реализацию в трудовой и инновационной деятельности; результирующая - характеризует эффективное использование человеческого потенциала, когда знание и компетенции трансформируются в экономические результаты, способствуя росту производительности.

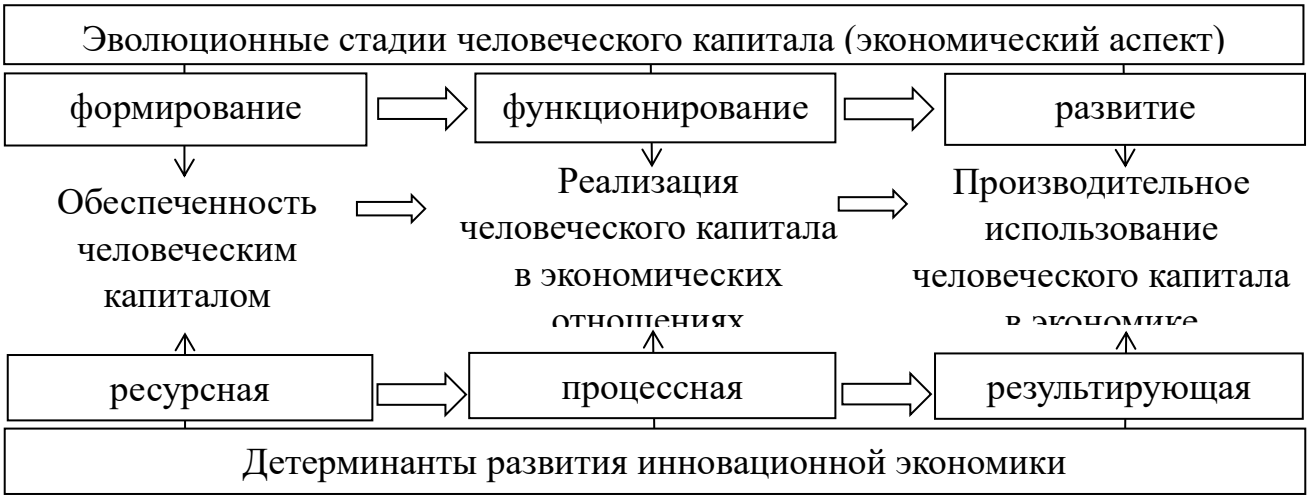

Рисунок 1 – Детерминанты развития экономики, обуславливаемые эволюционностью человеческого капитала

Источник: [3, с. 23].

Возрастающая интеллектуализация хозяйственной деятельности делает особенно актуальным исследование роли человеческого капитала. В постиндустриальной экономике ключевым ресурсом становится образование, квалификация и способность человека к адаптации. Образование превращается в важнейший фактор конкурентоспособности, а непрерывное обучение - в основу профессиональной состоятельности.

Трансформационные процессы в экономике обусловили смещение управленческих приоритетов: от материальных активов к интеллектуальным. Меняется и структура менеджмента - организации переходят к гибким, адаптивным системам управления, где человек становится центральным элементом производственного и социального процесса. Его функции выходят за рамки физического труда: он выступает источником идей, аналитиком, интегратором информации и разработчиком инноваций, что определяет стратегическое направление дальнейшего развития экономики.

Современная экономика требует от человека высокой степени гибкости, способности быстро обучаться и осваивать новые технологии. Готовность к постоянному развитию и переквалификации становится главным условием успеха на рынке труда. Люди, обладающие высоким уровнем образования, специализированными знаниями и креативным мышлением, формируют основу конкурентоспособности организаций и национальных экономик.

Развитие глобальных сетей и информационно-коммуникационных технологий ведёт к стиранию пространственных и институциональных границ. Человек становится не только участником экономической системы, но и её активным компонентом - узлом в глобальном информационном пространстве. Это усиливает его связь с цифровыми потоками данных и формирует новую модель взаимодействия человека, технологий и экономики [4, с. 23].

Подводя итог, можно утверждать, что развитие экономики вступило в такую фазу, где цифровизация, автоматизация и интеллектуальные технологии трансформируют производственные и социальные процессы. В этих условиях ценность человека определяется его способностью создавать знания, осваивать новые технологии и интегрировать их в реальную практику. Образование, профессиональные навыки и творческое мышление превращаются в основу для эффективного функционирования всех экономических звеньев.

При этом человек остаётся центральным элементом системы, задающим направления развития и формирующим смысл экономической деятельности. Даже с ростом автоматизации и расширением возможностей искусственного интеллекта именно человеческий интеллект, критическое мышление и способность к инновациям обеспечивают появление новых идей, организационных форм и социальных решений. Инвестиции в образование и развитие навыков становятся не просто ресурсом, а фундаментом развития общества, обеспечивая его способность отвечать на сложные вызовы времени.

Список источников

1. Днепров, М. Ю. Экономическая теория : учебник для вузов / М. Ю. Днепров, О. В. Михайлюк, В. А. Николаев. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 216 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-09630-9. - Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/565347 (дата обращения: 25.10.2025).

2. Паникарова, С. В. Управление интеллектуальным капиталом : учебник для среднего профессионального образования / С. В. Паникарова, М. В. Власов. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 127 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-17618-6. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/568714 (дата обращения: 25.10.2025).

3. Теория и практика стратегического управления экономическими системами : монография / под общей редакцией Т. А. Головиной. - Москва : Дело РАНХиГС, 2021. - 272 с. - ISBN 978-5-93179-694-9. - Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. - URL: https://e.lanbook.com/book/469409 (дата обращения: 25.10.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Вахитов, В. К. Роль человека в постиндустриальной экономике / В. К. Вахитов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. - 2024. - Т. 24, № 1. - С. 21-28. - DOI 10.18500/1994-2540-2024-24-1-21-28. - EDN ZPPIRT.

УДК 519.86

МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ

ЛАВРУК Л.Г.,
ст. преподаватель кафедры высшей математики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В науке существует несколько методов построения математических моделей. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Рассмотрим некоторые методы моделирования, которые учитывают кризисные условия и позволяют смягчить погрешности, которые возникают при исследовании.

Ключевые слова: метод, математическая модель, структурный подход, функциональный подход, погрешность.

METHODS OF BUILDING MATHEMATICAL MODELS

LAVRUK L.G.,
Senior Lecturer chair of higher mathematics.
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. There are several main methods for constructing mathematical models in science. Each of them has its own advantages and disadvantages. Let's consider some modeling methods that take into account crisis conditions and help mitigate the errors that arise during research.

Keywords: method, mathematical model, structural approach, functional approach, error rate.

Математическое моделирование является важным общепринятым инструментом социально-экономических процессов, исследований и прогнозов.

В качестве объекта моделирования может выступать как некоторое материальное тело, или конструкция, так и природный, технологический или социальный процесс либо явление. В отдельных случаях, часто возникает необходимость осуществить построение математической модели. Существует несколько методов построения математических моделей. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Наиболее интересны методы моделирования, которые учитывают кризисные условия и позволяют смягчить погрешности, которые возникают при исследовании.

Роль математики в развитии других наук и в практических областях деятельности очертить достаточно полно практически невозможно. Изменяются не только вопросы, которые следует решать, но и расширяются области ее применения, а вместе с этим и характер решаемых задач. Создавая математическую модель реального процесса, мы неизбежно его упрощаем и изучаем лишь приближенную его схему.

В науке существует два основных метода построения математических моделей: структурный и функциональный. Структурный метод предполагает моделирование внутреннего механизма взаимодействий переменных, отражает их фактические взаимосвязи. Выделяют критерий правильности структурной модели. Им является одинаковый характер поведения основных переменных реального процесса и модели.

Рассмотрим, например, рост инфляции вследствие выпуска дополнительной денежной массы. Поскольку логика этого процесса достаточно проста и существуют экспериментальные (статистические) данные, которые достаточно хорошо иллюстрируют рост инфляции, то можно постулировать, что инфляция описывается дифференциальным или разностным уравнением первого, второго порядка. Возможна кривая роста инфляции.

Структурным подходом также является востребованным. Им можно воспользоваться, например, для построения математической модели процесса трансформации собственности или макроэкономики в целом. Для того чтобы это осуществить, необходимо определить входные управляющие переменные, возмущения и выходные переменные, а также определить, какого типа связи существуют между ними.

Среди управляющих переменных макроэкономического процесса можно выделить внутренние и внешние инвестиционные потоки, потоки сырья,

рабочей силы, новые технологии и структурные изменения в промышленности в целом, а также в отдельных отраслях. Методом использования управляющих переменных является достижение заданных уровней макроэкономических показателей - уровень производства валового внутреннего продукта (ВВП), индекс инфляции, индекс человеческого развития, средняя заработная плата и другие значимые факторы. Как правило, в такие модели вводят в явном виде возмущения - случайные переменные, которые негативно влияют на ход процесса. Например, при создании модели макроэкономики, возмущением могут быть:

-ошибочные решения правительства;

-задержка платежей между предприятиями и государствами;

-значительные колебания цен на энергоносители;

- хроническая технологическая отсталость;

-быстрые изменения налогового законодательства;

-отплыв капитала за границу;

- использование недостоверной статистической информации.

Очевидно, что считать подобную информацию в модели чрезвычайно сложно, а поэтому случайные переменные агрегируют (объединяют) и подают в модели одной или двумя случайными переменными, которые охватывают все возмущения.

На основе знания логики взаимодействия переменных процесса и использования известных макроэкономических законов, (например, уравновешенного развития процессов), строится система уравнений, которые описывают развитие отдельной области или макроэкономики в целом.

Математическая строгость выполнения расчетов и тщательность вычислений не гарантируют от значительных расхождений между полученным результатом и фактическими данными из-за того, что при теоретическом описании процесса уже в исходном пункте делается целый ряд упрощающих допущений и некоторые физические факторы учитываются недостаточно точно.

Очевидно, что функциональный подход является простым в сравнении со структурным подходом. Поэтому именно он чаще всего используется в практической деятельности. Упругость этого подхода дает возможность относительно быстро построить высококачественные модели для прогнозирования и синтеза систем управления.

Математизация наших знаний состоит не только в использовании готовых математических методов и результатов, но и в поисках того специфического математического аппарата, который позволяет наиболее полно и точно описывать интересующий нас круг явлений, а также поможет из этого описания выводить новые следствия, пригодные к использованию в практической деятельности. Однако следует отметить, что ни одна модель не дает абсолютно точной характеристики исследуемых процессов и явлений. И это обязательно

следует учитывать при анализе и прогнозировании описываемых объектов и явлений.

Роль математики в развитии других наук и в практических областях деятельности очертить достаточно полно практически невозможно. Изменяются не только вопросы, которые следует решать, но и расширяются области ее применения, а вместе с этим и характер решаемых задач. Создавая математическую модель реального процесса, мы неизбежно его упрощаем и изучаем лишь приближенную его схему.

Сегодня, многие области науки и практики, до самого последнего времени находившиеся вдали от использования математических средств исследования, усиленно стремятся наверстать упущенное. Ведь чисто качественное исследование явлений природы, экономики, врачебного дела, организации труда, производства, социально-экономических процессов, как правило, оказывается недостаточным. И здесь на помощь приходит математическое моделирование, основной задачей которого является анализ и прогнозирование объектов и явлений.

УДК 332.142.4

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ДНР)

ЛОСКУТОВА В.В.,
канд.гос.упр., доцент, доцент,
кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье представлены результаты исследования управления производительными силами ДНР в условиях постконфликтного восстановления. Выявлены ключевые ограничения: снижение качества человеческого капитала, износ производства и слабость институтов. Предложена модель многостороннего партнерства с созданием Регионального стратегического совета для координации программ «бизнес-власть-вуз», что позволит обеспечить синергию для устойчивого социально-экономического развития региона.

Ключевые слова: производительные силы, стратегическое развитие, государственно-частное партнерство, промышленная политика, человеческий капитал.

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE REGION'S PRODUCTION FORCES BASED ON INTERACTION OF GOVERNMENT BODIES, BUSINESS AND SOCIETY (ON THE EXAMPLE OF THE DPR)

LOSKUTOVA V.V.,
Candidate of State Administration, Associate Professor, Associate Professor
Department of Management of the Non-Production Sector,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article presents the results of a study on the management of the DPR's productive forces in the context of post-conflict reconstruction. Key limitations have been identified, including a decline in the quality of human capital, the deterioration of production, and the weakness of institutions. A model of multilateral partnership has been proposed, with the establishment of a Regional Strategic Council to coordinate business-government-university programs, which will ensure synergy for sustainable socio-economic development in the region.

Keywords: productive forces, strategic development, public-private partnership, industrial policy, human capital.

Современное состояние Донецкой Народной Республики определяется задачами постконфликтного восстановления и глубокой трансформации ее хозяйственного комплекса. В этих условиях критически важным становится эффективное управление производительными силами, представляющими собой комплексную систему, которая объединяет трудовые ресурсы, технологии, инфраструктуру и капитал. Качество управления данной системой является определяющим фактором для обеспечения будущего экономической самостоятельности и социального благополучия региона. При этом акцент должен смещаться с административных методов в сторону выстраивания устойчивого механизма координации между ключевыми субъектами развития: органами власти, формирующими правила и инвестирующими в публичные блага; бизнесом, обладающим ресурсами для реализации проектов; и гражданским обществом, которое выступает и поставщиком кадров, и конечным потребителем результатов развития.

Основным барьером на этом пути является отсутствие в ДНР устоявшейся и скоординированной модели взаимодействия между данными группами. Этот институциональный пробел выражается в нерациональном использовании ограниченных ресурсов, сохраняющемся дефиците частных инвестиций из-за высоких рисков, а также в росте социальной пассивности, что в совокупности сдерживает устойчивый экономический рост. Таким образом, цель работы заключается в разработке и теоретическом обосновании практической модели стратегического управления производительными силами ДНР, основанной на паритетном партнерстве и согласовании интересов государства, бизнеса и гражданских институтов.

Структурный анализ экономики Донбасского региона выявляет ряд глубоких системных проблем. Наиболее уязвимой составляющей является

человеческий капитал: миграция привела не только к сокращению численности трудоспособного населения, но и к нарушению профессионально-квалификационной структуры. Ситуацию усугубляет разрыв между запросами рынка труда и содержанием образовательных программ, что требует масштабной переподготовки кадров в соответствии с новыми технологическими тенденциями.

Существенным ограничением остается состояние основных производственных фондов. В таких базовых отраслях, как угольная, металлургическая и машиностроительная, оборудование имеет критический уровень физического и морального износа. Технологическое отставание ведет к низкой производительности и высокой ресурсоемкости, подрывая конкурентоспособность продукции. Положение дел усугубляется катастрофическим состоянием базовой инфраструктуры - транспортной, энергетической и коммунальной, - которая требует срочных капитальных вложений.

Институциональная среда региона остается недостаточно зрелой. Отмечается слабое развитие институтов, способных аккумулировать инвестиции и стимулировать инновации, нестабильность законодательства и сохраняющиеся административные барьеры.

Совокупность этих проблем порождает вызовы для каждого из субъектов развития. Власть сталкивается с нехваткой средств для восстановления и медленной адаптацией нормативной базы. Бизнес, в условиях высоких рисков, избегает долгосрочных инвестиций, что подрывает доверие к институтам. Общество характеризуется социальной усталостью, низким участием в принятии решений и «утечкой мозгов», что ведет к дальнейшей девальвации человеческого капитала.

Для преодоления этих системных ограничений предлагается концепция управления, основанная на принципах многостороннего партнерства. Ее цель - достижение синергии за счет координации действий власти, бизнеса и общества для сбалансированной модернизации всего хозяйственного комплекса.

Институциональным стержнем данной модели должно стать формирование Регионального стратегического совета при Главе ДНР, наделенного реальными полномочиями для межотраслевой координации. В его состав логично включить представителей ключевых министерств, руководителей ведущих промышленных предприятий и вузов, а также делегатов от общественных объединений и профсоюзов. К функциям совета следует отнести выработку и экспертизу стратегических приоритетов, координацию крупных проектов, подготовку изменений в нормативную базу и мониторинг выполнения принятых решений.

Содержательная часть модели раскрывается через несколько ключевых направлений взаимодействия. В области развития человеческого капитала необходим переход к реализации совместных программ «Бизнес-Власть-ВУЗ», нацеленных на подготовку кадров для приоритетных секторов экономики в

рамках системы непрерывного образования. Технологическая модернизация производства требует создания стимулирующих механизмов, включая налоговые льготы и целевой госзаказ, для внедрения передовых решений «Индустрии 4.0», а также формирования сети отраслевых инжиниринговых центров. Для решения инфраструктурных проблем предлагается активное применение инструментов государственно-частного партнерства, направленных на восстановление ключевых объектов. Активизация инвестиционной деятельности возможна через создание Регионального фонда развития, основанного на софинансировании из бюджета и частных средств для поддержки перспективных проектов.

Выводы. Проведенный анализ подтверждает, что стратегическое развитие производительных сил ДНР требует перехода к новой модели управления, основанной на построении институциональной платформы для многостороннего партнерства. Создание Регионального стратегического совета с участием всех заинтересованных сторон позволит перейти от разрозненных действий к комплексной модернизации человеческого капитала, технологической базы и инфраструктуры. Реализация предложенного подхода создаст условия для преодоления структурных дисбалансов, обеспечит синергетический эффект от согласованных действий и заложит фундамент для устойчивого социально-экономического развития Донецкого региона в долгосрочной перспективе.

УДК 330.46:004.8

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

ЛОСКУТОВА В.В.,
канд.гос.упр., доцент, доцент
кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ФОМИНА С.Р.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассматриваются методологические подходы к использованию технологий искусственного интеллекта в управлении экономическими системами. Обосновывается необходимость перехода от

фрагментарного внедрения интеллектуальных решений к комплексной методике, основанной на последовательной интеграции этапов анализа данных, построения моделей, их интерпретации и практической реализации в управленческих процессах.

Ключевые слова: искусственный интеллект, методология управления,; цифровая экономика, оптимизация, организационные инновации.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

LOSKUTOVA V.V.,
Candidate of State Administration, Associate Professor,
Associate Professor Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

FOMINA S.R.,
master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper discusses methodological approaches to the use of artificial intelligence technologies in the management of economic systems. The necessity of transition from the fragmented implementation of intelligent solutions to a comprehensive methodology based on the consistent integration of data analysis stages, model construction, their interpretation and practical implementation in management processes is substantiated.

Keywords: artificial intelligence, management methodology, digital economy, optimization, organizational innovation.

Стремительное развитие цифровых технологий и углубление процессов цифровизации экономики привели к необходимости переосмысления методологических оснований управления социально-экономическими системами.

Искусственный интеллект в этом контексте становится не просто инструментом автоматизации, а средством интеллектуализации управленческой деятельности, способным обеспечивать устойчивость, адаптивность и прогнозность хозяйственных процессов. Эффективное внедрение ИИ требует подходить к его внедрению системно. Этот процесс включает в себя постановку управленческой задачи, формирование и верификацию базы данных, построение и тестирование модели, а также организационное внедрение с обязательной обратной связью и корректировкой параметров.

Подобная последовательность этапов обеспечивает не только точность и устойчивость решений, но и те, которые можно экономически объяснить и использовать на практике. Главным условием успеха здесь остаётся умение

организации переводить свои цели в конкретные измеримые показатели и использовать результаты анализа в принятии решений [1].

Современные исследования показывают: наибольшую эффективность дают комплексные подходы, которые объединяют методы экономико-математического моделирования, машинного обучения и алгоритмической оптимизации. Так рождаются интеллектуальные системы поддержки управленческих решений - не просто автоматизация отдельных функций, а качественно новый уровень управляемости экономики.

Эконометрические модели обеспечивают строгий анализ и понимание закономерностей, технологии машинного обучения добавляют гибкость и способность видеть скрытые связи, а эвристические алгоритмы помогают находить оптимальные решения в условиях неопределённости.

Вместе эти инструменты образуют многоуровневую систему, где каждый элемент выполняет свою роль: от предварительной обработки данных до объяснимости решений и автоматизации рутинных процессов.

Именно такая архитектура делает экономические системы более устойчивыми и повышает качество прогнозов - что подтверждается современными российскими и зарубежными исследованиями.

Однако технологии - это только часть картины. Нельзя забывать о социальных, институциональных и этических аспектах [2] .

Создание эффективной методики применения искусственного интеллекта в управлении требует развития нормативной базы, этических стандартов, систем защиты данных и подготовки квалифицированных специалистов.

Особое внимание уделяется качеству данных, проверке алгоритмов на предвзятость, прозрачности решений и сохранению участия человека в ключевых этапах управления.

Важно также развивать компетенции в области анализа данных, архитектуры интеллектуальных систем и цифрового менеджмента.

Разделение подходов по отраслям - промышленность, финансы, социальная сфера, государственное управление - позволяет учитывать специфику каждой области и лучше управлять технологическими рисками.

Таким образом, современная концепция применения искусственного интеллекта в управлении экономическими системами должна опираться на синтез аналитических и эвристических методов, организационных инструментов и принципов этической ответственности [3].

Комплексный методологический подход обеспечивает не только рост эффективности управленческих решений, но и создаёт основу для появления самообучающихся и адаптивных экономических структур, способных уверенно действовать в условиях турбулентной цифровой экономики.

Список источников

1. Дороговцева А. А., Овчаренко Н. К. Искусственный интеллект в системе управления экономикой // Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет). - Санкт-Петербург, 2024.

2. Дружинина Д. А. Модели и методы искусственного интеллекта в экономическом развитии // Научный лидер. - 2024. - № 50 (200).

3. Саханевич Д. Ю. Исследование подходов и методов применения искусственного интеллекта и машинного обучения в социально-экономических процессах // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного университета. - 2020.

УДК 005.21:004

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЯМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

ЛОСКУТОВА В.В.,
канд.гос.упр., доцент, доцент, кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ЯКУБОВА М.Р.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Определена роль цифровых платформ как инструмента стратегического управления отраслями народного хозяйства. Проанализирован функциональный потенциал платформ и их применение в корпоративном секторе для стратегического прогнозирования, управления цепочками поставок и проектного управления, а также в государственном управлении для совершенствования процессов стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое управление, цифровые платформы, отрасли народного хозяйства, устойчивое развитие.

DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC SECTORS

LOSKUTOVA V.V.,
Ph.D. in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Non-Production Sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

YAKUBOVA M.R.,
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The role of digital platforms as a tool for strategic management of sectors of the national economy has been determined. The functional potential of platforms and their application in the corporate sector for strategic forecasting, supply chain management, and project management, as well as in public administration for improving strategic planning processes, have been analyzed.

Keywords: strategic management, digital platforms, sectors of the national economy, and sustainable development.

Современные условия развития экономики характеризуются усилением глобальной турбулентности и ускорением цифровой трансформации, что требует пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению. Существующие иерархические модели управления демонстрируют недостаточную эффективность в условиях быстроменяющейся внешней среды. Особую актуальность приобретает проблема внедрения цифровых платформ как инструмента интеграции данных, процессов, участников для обеспечения адаптивности и устойчивости управления отраслями народного хозяйства.

Исследование направлено на определение функциональных возможностей платформ, оценку их влияния на процессы стратегического планирования и разработку перспективных направлений развития платформенных решений для повышения эффективности управления экономическими системами.

В условиях формирования цифровой экономики цифровые платформы трансформируются из технологического инструмента в ключевой элемент архитектуры стратегического управления на всех уровнях народного хозяйства. Данные платформенные решения представляют собой сложные киберфизические системы, которые обеспечивают интеграцию данных, процессов и участников в единое информационное пространство, создавая основу для принятия обоснованных стратегических решений и оперативного реагирования на вызовы внешней среды. Их внедрение способствует переходу от традиционных, иерархических моделей управления к сетевым, гибким и адаптивным организационным структурам [1].

Функциональность современных цифровых платформ выходит за рамки простой автоматизации рутинных операций. Она формирует комплексный управленческий инструментарий, который включает:

Интеграцию, которая представляет собой обеспечение консолидации разнородных информационных систем, баз данных и источников информации, что ликвидирует информационные разрывы и создает целостную картину деятельности организации или отрасли.

Аналитику и моделирование - предоставление продвинутых инструментов для работы с большими данными (Big Data), применения методов прогнозной аналитики (Predictive Analytics) и построения имитационных моделей (Digital Twins). Это позволяет не только анализировать ретроспективу, но и проигрывать сценарии будущего развития, оценивая последствия принимаемых стратегических решений.

Автоматизацию, осуществляющую внедрение технологий и бизнес-правил для передачи повторяющихся процессов под управление программных роботов. Это высвобождает интеллектуальные ресурсы сотрудников для решения креативных и стратегических задач, одновременно минимизируя операционные риски, связанные с человеческим фактором.

Коммуникацию и коллаборацию, отвечающие за создание единой среды для взаимодействия всех стейкхолдеров - как внутренних (сотрудники, подразделения), так и внешних (поставщики, потребители, регуляторы). Это ускоряет согласование решений и формирование сетевых форм координации.

В бизнес-среде цифровые платформы становятся инфраструктурной основой для реализации конкурентных стратегий. Их роль проявляется в нескольких ключевых аспектах:

Стратегическое прогнозирование и разработка продуктов. Платформы позволяют перейти от интуитивного планирования к управлению, основанному на данных (data-driven management). Анализ больших массивов информации о поведенческих паттернах потребителей, рыночных трендах и макропоказателях позволяет компаниям выявлять латентный спрос, разрабатывать персонализированные продукты и услуги и выходить на новые рыночные ниши.

Это обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие бизнеса.

Управление цепочками поставок. Использование платформ для прогнозирования спроса и оптимизации логистики позволяет создавать «умные», устойчивые к сбоям. Алгоритмы машинного обучения в режиме, близком к реальному времени, корректируют объемы производства и поставок, предотвращая как дефицит, так и затоваривание, что напрямую влияет на финансовые результаты и операционную эффективность [2].

Проектное управление и контроль исполнения. Цифровизация управления проектами обеспечивает беспрецедентную прозрачность и контроль. Менеджеры получают возможность в реальном времени отслеживать ключевые показатели (KPI), ход исполнения задач, использование бюджетов и ресурсов. Это не только снижает административную нагрузку, но и позволяет своевременно идентифицировать риски и вносить корректирующие воздействия, обеспечивая достижение стратегических целей в установленные сроки.

В государственном секторе внедрение цифровых платформ знаменует переход от бюрократической, реактивной модели управления к активной и ориентированной на результат.

Эволюция стратегического планирования. Традиционные модели, базирующиеся на жесткой иерархии целей и статичном распределении ресурсов, демонстрируют свою неэффективность в условиях высокой динамики. Цифровые платформы позволяют реализовать адаптивные, итерационные подходы к планированию, обеспечивая регулярный мониторинг и актуализацию стратегических документов, на основе поступающих данных.

Автоматизация процессов стратегического цикла. Платформы автоматизируют ключевые процессы, такие как формирование и ведение реестров документов стратегического планирования, организация процедур общественного обсуждения и экспертизы, сбор и консолидация отчетных данных о ходе реализации национальных проектов и государственных программ. Это повышает скорость, прозрачность и скоординированность управленческих действий.

Повышение эффективности бюджетных расходов. Интегрированные системы управления программами и проектами (например, на основе методологии Enterprise Architecture (EA) - практика проектирования, планирования и управления общей структурой и работой организации, связанная с согласованием технологий, процессов и людей с бизнес-целями и стратегией) позволяют увязывать стратегические цели с бюджетными ассигнованиями, отслеживать достижение целевых показателей и оценивать фактическую эффективность использования государственных средств. Это способствует минимизации рисков нецелевого расходования и повышению отдачи от государственных инвестиций [3].

Дальнейшее развитие инструментария цифровых платформ связано с решением задач более высокого порядка:

Стандартизация и интероперабельность. Критически важным является развитие единых стандартов данных и протоколов взаимодействия, обеспечивающих бесшовную интеграцию платформ различных ведомств и уровней власти (федерального, регионального, муниципального).

Формирование единой цифровой экосистемы. Стратегической целью является создание целостной национальной цифровой экосистемы стратегического управления, в которой данные свободно циркулируют между бизнесом и государством, обеспечивая синергетический эффект и комплексное развитие народного хозяйства.

Внедрение технологий искусственного интеллекта. Интеграция AI-алгоритмов в платформенные решения позволит перейти от аналитики и мониторинга к прескриптивному управлению, когда система сама будет предлагать оптимальные управленческие решения для достижения поставленных стратегических целей.

Мировой опыт демонстрирует многочисленные примеры успешной реализации цифровых платформ как в корпоративном, так и в государственном секторе. В бизнес-среде особенно показателен пример компании Amazon, где платформа машинного обучения анализирует поведение более 300 миллионов пользователей, обеспечивая прогнозирование спроса с точностью 94% и автоматизацию заказов поставщикам.

В сфере управления цепочками поставок значительных результатов достигли компании Maersk и Walmart. Maersk внедрила блокчейн-платформу TradeLens, сократившую время обработки документов с 7 дней до 24 часов и снизившую логистические издержки на 15%. Walmart использует систему прогнозной аналитики, обрабатывающую данные с 10 000 магазинов, что позволило уменьшить потери от затоваривания на 30%.

В проектном управлении выделяются решения Siemens и Toyota - корпоративная платформа Teamcenter обеспечивает управление более чем 500 параллельными R&D-проектами с ежегодной экономией 200 миллионов евро, а система виртуального проектирования Toyota сократила цикл разработки новых моделей автомобилей с 36 до 18 месяцев.

Государственный сектор демонстрирует не менее впечатляющие результаты. Сингапур реализовал платформу «Virtual Singapore» - цифрового двойника города для моделирования градостроительных решений, повысив эффективность планирования на 40%. Эстония создала интеграционную платформу X-Road, объединившую 2000 государственных сервисов и приносящую экономию в размере 2% ВВП ежегодно.

Особого внимания заслуживают решения в области повышения эффективности бюджетных расходов. Великобритания внедрила платформу G-Cloud для управления государственными закупками IT-услуг, снизив затраты на 50% по сравнению с традиционными процедурами. Южная Корея использует National Finance System, обеспечивающую прозрачность 98% бюджетных операций и предотвращающую нецелевое использование средств.

Перспективные направления развития включают стандартизацию и создание единых цифровых экосистем.

Китай создает экосистему «Цифровой шелковый путь», объединяющую 70 стран. Внедрение технологий искусственного интеллекта открывает новые возможности - Финляндия тестирует платформу AuroraAI для предиктивного предоставления государственных услуг, а Япония использует искусственный интеллект для оптимизации распределения 30% национального бюджета.

Таким образом, цифровые платформы становятся ключевым элементом архитектуры стратегического управления в условиях цифровой трансформации экономики. Их внедрение способствует переходу от традиционных

иерархических моделей управления к сетевым, гибким и адаптивным организационным структурам, что подтверждается успешным международным опытом реализации платформенных решений.

Цифровые платформы выступают не просто технологическим трендом, а системным фактором, кардинально меняющим парадигму стратегического управления. Они позволяют создать когнитивную, адаптивную и ориентированную на данные систему управления, способную обеспечить устойчивое развитие как отдельных предприятий, так и народного хозяйства в целом в условиях современных вызовов и неопределенностей.

Список источников

1. Гелисханов, И. З. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития / И. З. Гелисханов, Т. Н. Юдина, А. В. Бабкин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. - 2020. - № 6. - С. 12-25.

2. Дятлов, С. А. Цифровая нейросетевая экономика: институты и технологии развития: монография / С. А. Дятлов, О. С. Лобанов, Д. В. Гильманов. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2020. - 245 с.

3. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 318 с.

УДК 658 (075)

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

МИНЬКО Л.В.,

Доцент кафедры «Экономическая безопасность и качество»,
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,
г. Тамбов, Российская Федерация

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что правильно выстроенная стратегия роста экономического потенциала предприятия позволяет не только уйти от значительных финансовых и материальных потерь, увеличить прибыль, но и делает компанию более экономически безопасной и привлекательной для инвесторов

Ключевые слова: экономический потенциал, экономическая безопасность, санкции, устойчивый экономический рост, конкурентоспособность предприятия.

ECONOMIC POTENTIAL IN THE SYSTEM OF AN ENTERPRISE'S ECONOMIC SECURITY

MINKO L.V.,
Associate Professor of the Department of Economic Security and Quality
Tambov State Technical University,
Tambov, Russian Federation

Abstract. The relevance of the research topic is due to the fact that a properly constructed strategy for increasing the economic potential of an enterprise allows not only to avoid significant financial and material losses, but also to increase profits, making the company more economically secure and attractive to investors.

Keywords: economic potential, economic security, sanctions, sustainable economic growth, and enterprise competitiveness.

Цель работы заключалась в исследовании практических механизмов роста экономического потенциала регионального предприятия с целью его развития, повышения эффективности бизнеса и обеспечения экономической безопасности.

Экономический потенциал предприятия представляет собой совокупность ресурсов, возможностей и конкурентных преимуществ предприятия, обеспечивающих его развитие и прибыльность [1].

Экономическая безопасность предприятия - это состояние защиты предприятия от внутренних и внешних угроз, способных нарушить его деятельность, стабильность и развитие [2].

В научных исследованиях взаимосвязь аспектов экономического потенциала и экономической безопасности бизнеса исследована не достаточно глубоко.

Как считает автор исследования, взаимосвязь экономического потенциала и экономической безопасности предприятия обусловлена функциональным назначением этих двух экономических категорий предприятия и заключается в следующем. Высокий уровень экономического потенциала обуславливает возможность предприятия противостоять вызовам, рискам и кризисам, а значит способствует укреплению экономической безопасности.

В свою очередь, обеспечивая экономическую безопасность, через предотвращение потерь экономических ресурсов, оттока капитала и разрушений конкурентных преимуществ, предприятие помогает сохранять и развивать свой экономический потенциал.

Кроме того, утрата экономической безопасности (например, по причине нарастания угроз финансового, технологического или рыночного характера)

приводит к снижению уровня экономического потенциала и, как следствие, к финансовой несостоятельности и потере конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, развитие и поддержание экономического потенциала являются ключевыми для обеспечения устойчивой и безопасной деятельности бизнеса. В этом и проявляется тесная взаимосвязь между категориями «экономический потенциал предприятия» и «экономическая безопасность предприятия».

Также эти две категории взаимосвязаны через одни и те же функциональные составляющие, которые им присущи: финансовую, технико-технологическую, кадровую, информационную, инновационную, правовую составляющие.

Исследования экономического потенциала в системе экономической безопасности будут представлены на примере лучших региональных практик ведения бизнеса и формирования состояния устойчивого развития на примере предприятия Тамбовского региона - ПАО «Пигмент». Предприятие в настоящее время выпускает и реализует органические пигменты и красители, добавки в бензины, синтетические смолы, добавки для бетонов, готовые лакокрасочные материалы и др. продукцию. В результате введения США, странами ЕС и некоторыми другими государствами экономических санкций и прочих ограничений в отношении России, вслед за началом Российской Федерацией специальной военной операции на Украине 24 февраля 2022г., политическая и экономическая нестабильность в мире значительно усилилась. Это негативно повлияло на товарные, денежные и финансовые рынки и создало сложности при ведении экспортно-импортных операций для АО «Пигмент» [3].

В исследованиях были проанализированы такие элементы экономического потенциала, как финансовый потенциал, производственный потенциал и инновационный потенциал.

Анализ финансового потенциала АО «Пигмент» показал, что к концу 2024 года имущество АО «Пигмент» увеличилось на 51,4 %. Это произошло в основном за счет роста оборотных активов - на 69,3 %, а также за счет роста внеоборотных активов - на 30,98 %. Капитал АО «Пигмент» вырос за 2024 год на 25 %, в основном за счет роста нераспределенной прибыли - на 35%. Существенно вырос заемный капитал - на 30 %. В составе заемного капитала выросли долгосрочные обязательства - на 15 % и краткосрочные обязательства - на 29% (в основном за счет кредиторской задолженности).

2022-2024гг. для предприятия оказалися очень сложными. На деятельности АО «Пигмент» негативно сказались введенные санкции со стороны недружественных стран, разрушение хозяйственных связей,

переориентирование деятельности на рынки азиатских стран. Поэтому за 2022 год сложился неустойчивый тип финансового состояния предприятия, наблюдался недостаток собственных оборотных и долгосрочных заемных источников средств для формирования запасов. За 2024год предприятие улучшило свою финансовую устойчивость, тип финансового состояния повысился и наблюдалась нормальная финансовая устойчивость [3].

Динамика показателей финансовой устойчивости к концу 2024г. положительная, что обусловлено ростом собственных оборотных для формирования запасов и затрат; существенным ростом собственных источников финансирования, в том числе нераспределенной прибыли. Таким образом, финансовая устойчивость предприятия за исследуемый период повысилась.

Относительные показатели ликвидности также имеют тенденцию к росту к концу 2024года. Так, например, существенно выросли и превысили нормативные значения следующие коэффициенты: коэффициент быстрой и текущей ликвидности, а также коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами.

К концу 2024 года можно отметить, что большинство коэффициентов рентабельности выросли. Значительно выросли рентабельность производственных фондов, рентабельность производства продукции и продаж, что обусловлено ростом прибыли от продаж на 30% и ростом чистой прибыли на 50%.

Оценка экономического потенциала была проведена с использованием методики Фомина П.А. и Старовойтова М.К. [4]. При оценке экономического потенциала АО «Пигмент» в расчеты были включены показатели, характеризующие финансовый потенциал, производственный и инновационный потенциал , кадровый потенциал.

За 2021 год большая часть показателей экономического потенциала находилась на высоком уровне (уровень А). За 2022год 2023год уровень экономического потенциала снизился до среднего.

Деятельность предприятия корпоративного типа была прибыльна, однако наблюдалась низкая ликвидность, неустойчивый тип финансового состояния, рост коэффициента износа (уровень В).

За 2024 год финансовый потенциал по эффективности хозяйственной деятельности вновь сместился в сторону более высокого уровня, выросла платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия (присвоен уровень А) (табл.1).

Таблица 1 – Определение уровня экономического потенциала АО «Пигмент»

Наименование показателя	Высокий уровень(А)	Средний уровень (В)	Низкий уровень (С)
1. Коэффициент финансовой независимости		< 50	
2. Коэффициент текущей ликвидности	> 2,0		
3. Фондоотдача основных средств	> средне отраслевой		
4. Коэффициент накопления износа, %	< 0,4	> 0,4	
5. Рентабельность всех активов, %	> 10		
6.Рентабельность собственного капитала, %	> 15		
7.Эффективность использования активов	> 1,6		
8. Доля заемных средств в общей сумме источников, %		>50	
9. Производительность труда, %	>среднеотраслевого уровня		
10. Доля накопленного капитала, %	> 10		

Последствия санкций 2022-2024гг. для АО «Пигмент» проявились в следующем [3]:

1. Сокращение доли экспорта.
2. Сокращение экспорта у конечных потребителей.
3. Снижение объемов продаж готовой продукции по большинству направлений.
4. Прекращение импорта сырья и оборудования из недружественных стран.
5. Разрушение логистических цепочек, удорожание стоимости логистики.
6. Удорожание заемного капитала.
7. Удлинение производственного и финансового цикла.
8. Кадровый дефицит.

В 2022-2024гг. в условиях санкций АО «Пигмент» был поддержан со стороны государства Фондом развития промышленности. АО «Пигмент» успешно справился со сложившимися угрозами и вызовами внешней среды.

Итоги 2023г. показали, что производство увеличилось на 22,1% в стоимостном выражении по сравнению с 2022г., или до 16,3 млрд. рублей. Рост экспорта составил более, чем на треть. Предприятие продолжило реализацию инвестиционной деятельности, на которую в 2023 г. было выделено более 1,6 млрд. рублей.

В настоящее время для повышения уровня экономического потенциала и нивелирования угроз обеспечения экономической безопасности в условиях

продолжающего негативного влияния санкций АО «Пигмент» реализует следующие мероприятия:

1. Реализует дорожные карты в достижении стратегических целей.

2. Оперативно и заблаговременно реагирует на текущие и прогнозные рыночные изменения в экономике.

3. Увеличивает объемы реализации продукции, расширяет ассортимент продуктов и вводит новые продукты, формирует проектные группы по каждому новому виду продуктов.

4. Осваивает новые рынки, в том числе при реализации продукции на экспорт

5. Развивает инвестиционную деятельность, реализует проекты по расширению мощности при производстве продуктов, пользующихся спросом, а также проекты организации производства нового ассортимента.

6. Развивает систему снабжения. Отслеживает динамику цен в период удешевления материальных ресурсов, создает материальные резервы.

7. Импорт. Стремиться к снижению стоимости импортной логистики

8. В области кадровой политики стремится удерживать сотрудников и заниматься их обучением.

9. Финансы. Полный уход от расчетов в недружественных валютах. Минимальное привлечение заемного капитала. Сокращение финансового цикла

10.Отслеживание новых мер государственной поддержки и их привлечение.

Предполагается, что реализация данных мероприятий будет способствовать нивелированию внутренних и внешних угроз и повышению уровня экономической безопасности АО «Пигмент», что заявлено в стратегии устойчивого роста предприятия.

Список источников

1. Сергеев, А. А. Экономическая безопасность предприятия: учебник / А. А. Сергеев. - Москва: Юрайт, 2023. - 275 с. - Текст электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].- URL: https://urait.ru/bcode/516625 (дата обращения: 05.09.2025).

2. Финансовый анализ: учебник и практикум / И. Ю. Евстафьева [и др.]; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. - Москва: Юрайт, 2022. - 337 с.

3. Официальный сайт АО «Пигмент».- Режим доступа: https://krata.ru (дата обращения: 10.09.2025)

4. Фомин П.А., Старовойтов М.К. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий. [Электронный ресурс]: монография, 2010.- URL: http://www.cfin.ru/ management/manufact/manufact_potential.shtml. (дата обращения: 12.09.2025)

УДК: 631:004.738.5

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА: ИССЛЕДОВАНИЕ НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ РОССИИ

ОНВУСИРИБЕ Ч.Н.,
аспирант кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и экономики,
Институт экономики и менеджмента, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Российская Федерация

ОДЕХ К.Д.,
аспирант кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и экономики,
Институт экономики и менеджмента, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Российская Федерация

Аннотация. Цифровая трансформация в российском сельском хозяйстве имеет решающее значение для устранения разрыва в производительности и обеспеченя продовольственной безопасности. В данном исследовании рассматриваются пробелы в реализации сельскохозяйственной инновационной системы Свердловской области с акцентом на барьеры на пути внедрения цифровых технологий. Используя смешанные методы анализа, в том числе опросы заинтересованных сторон и оценку серьезности намерений, исследование выявило важнейшие административные барьеры. Полученные результаты свидетельствуют о том, что упрощенные процессы регулирования и усиленная институциональная поддержка необходимы для ускорения цифровой трансформации, особенно для малых и средних сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: Барьеры управления, цифровизация сельского хозяйства, цифровые инновационные системы, российское сельское хозяйство, цифровая трансформация регионов, Свердловская область, Россия.

ADMINISTRATIVE BARRIERS TO DIGITAL AGRICULTURE ADOPTION: A CASE STUDY OF RUSSIA'S SVERDLOVSK REGION

ONWUSIRIBE C.N.,
Postgraduate Students,
Department of Regional Economy, Innovative Entrepreneurship and Economics, Institute of Economics and Management,
Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

ODEH C.D.,
Postgraduate Students,
Department of Regional Economy, Innovative Entrepreneurship and Economics, Institute of Economics and Management,
Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

Annotation. Digital transformation in Russian agriculture is crucial for addressing productivity gaps and ensuring food security. This study examines implementation gaps in the Sverdlovsk region's agricultural innovation system, focusing on barriers to digital adoption. Using mixed-methods analysis, including stakeholder surveys and severity assessments, the research reveals critical administrative barriers. The findings indicate that streamlined regulatory processes and enhanced institutional support are essential for accelerating digital transformation, particularly for small and medium-sized agricultural enterprises.

Keywords: Barriers of Administration, Agricultural Digitalization, Digital Innovation Systems, Russian Agriculture, Regional Digital Transformation, Sverdlovsk Region, Russia

Introduction

The digital transformation of agriculture represents a crucial paradigm shift in modern farming practices, particularly as global food security challenges intensify. Agricultural digitalization is essential for enhancing production efficiency and ensuring sustainable food security (Alekseeva et al., 2021; Mitrofanova et al., 2023). In Russia, this transformation is vital as the country seeks to maintain its position as a leading global agricultural producer. While Russia ranks fifth globally in agricultural value addition, its digital adoption rates remain significantly lower than developed countries (Alekseeva et al., 2021). The implementation of digital technologies in Russian agriculture could double sector efficiency, yet only 5-10% of agricultural producers utilize smart technologies, compared to 70% in the US, Canada, and Europe (Kulyasov et al., 2020; Alt et al., 2020).

A critical problem is the substantial gap in digital technology adoption. Kalafatov (2024) highlights that the agricultural sector allocates merely 0.4% of internal costs to digital technologies, the lowest among all sectors. This limited investment has contributed to productivity levels that are three to five times lower than those in the USA and EU (Kulyasov et al., 2020). The situation is complicated by psychological barriers and insufficient IT specialist training (Alt et al., 2020). Research has identified several critical gaps. Mitrofanova et al. (2023) point to disparities in digital adoption between large enterprises and small farms, while Plakhin et al. (2024) emphasize insufficient technology integration within agricultural organizations. Only 74.3% of agricultural enterprises have broadband internet access, with just 16.9% using enterprise resource planning (ERP) systems and 14.8% using

customer relationship management (CRM) systems (Mitrofanova et al., 2023; Plakhin et al., 2024). Astratova (2024a; 2024b) emphasizes the importance of analyzing development parameters under new economic conditions. The Ministry of Agriculture's allocation of 50 billion roubles for digital transformation could increase grain yields by 40% and reduce costs by 23%, yet implementation challenges persist (Mitrofanova et al., 2023).

In the Sverdlovsk region, Denisova and Proskura (2023) note that while significant investments have been made in modern agricultural technology, digitalization efforts are primarily led by large companies, leaving small and medium-sized producers at a disadvantage. This regional disparity reflects broader national trends in uneven digital technology adoption. The study aims to analyze implementation gaps in the agricultural innovation system within the Sverdlovsk region, focusing on barriers to digital technology adoption among small and medium-sized agricultural enterprises.

Research Questions

1. How do administrative barriers affect the implementation of digital technologies in agricultural enterprises of the Sverdlovsk region?
2. What institutional mechanisms can bridge the policy implementation gap in agricultural knowledge economy development?

Methods of Research

This study employs a mixed-methods approach to analyze administrative barriers in the knowledge economy development of Russia's agricultural sector. Following Mitrofanova et al. (2023), the methodology incorporates structural-functional analysis and comparative analysis to examine the digital gaps in the agricultural innovation system. The research design includes both qualitative and quantitative components. For data collection, following Radygina's (2023) approach, the study utilizes online surveys through Google docs to gather responses from key stakeholders. As emphasized by Plakhin et al. (2024), the study focuses on analyzing the integration of digital technologies and administrative barriers within agricultural organizations. The sampling strategy targets multiple stakeholder groups, including agricultural business leaders, government officials, knowledge institutions, and industry specialists from the Sverdlovsk region. This approach aligns with Ogorodnikova et al. (2020), who emphasize the importance of understanding various stakeholder perspectives in agricultural digitalization.

Description of Research Results

The severity analysis in Table1 indicates that licensing procedures and technology import regulations pose the most significant challenges, with impact scores reflecting substantial delays in implementation. These findings align with Kalafatov's (2024) observation that "the agro-industrial complex of Russia is lagging significantly behind other sectors in the level of implementation of IT solutions".

Table 1 – Administrative Barrier Severity Analysis

Barrier Type	Severity (1-5)	Frequency	Time Delay	Impact Score	Key Issues
Licensing Procedures	4.8	82%	3-6 months	High	Multiple agency approvals, duplicate documentation
Technology Import Regulations	4.5	75%	2-4 months	High	Complex customs procedures, certification requirements
Land Use Permissions	4.2	68%	4-8 months	Medium	Unclear zoning regulations, lengthy approval process
Innovation Grants Processing	3.9	71%	2-3 months	Medium	Excessive documentation, complex reporting requirements
Research Collaboration Approval	3.7	59%	1-2 months	Medium	Inter-institutional bureaucracy, approval bottlenecks

The high frequency (82%) of licensing procedure barriers, coupled with lengthy processing times of 3-6 months, suggests a systemic issue in the regulatory framework. This administrative burden corresponds with Mitrofanova et al.'s (2023) finding that the existing institutional environment and digital gaps are primary obstacles to digital transformation in Russian agriculture. The technology import regulations, affecting 75% of cases with 2-4 month delays, further compound the challenge of modernization. The data on land use permissions and innovation grants processing reveals medium-impact barriers that nonetheless contribute to implementation delays. This aligns with Plakhin et al.'s (2024) observation that insufficient integration of digital technologies within agricultural organizations leads to inefficiencies (p. 4). The research collaboration approval statistics, while showing lower severity, still indicate significant bureaucratic hurdles that echo Radygina's (2023) findings regarding the challenges in implementing the "Digital Agriculture" project.

These barriers collectively represent a significant impediment to agricultural innovation, supporting Alt et al.'s (2020) conclusion that psychological barriers, insufficient training, and lack of digital infrastructure are key challenges in Russian agricultural digitalization.

The stakeholder response analysis of Russia's agricultural innovation system in the Sverdlovsk region reveals a complex interplay of perspectives and priorities among key actors. The high response rate from knowledge institutions (89%) and agricultural business leaders (85%) indicates strong engagement with innovation

challenges, reflecting Mitrofanova et al.'s (2023) observation that digitalization is crucial for addressing both global and national challenges in agricultural production.

Agricultural business leaders' focus on operational delays and cost increases aligns with Kalafatov's (2024) finding that the agricultural sector remains significantly behind in IT solution implementation. Their proposed solution of an online permit system and single-window clearance demonstrates a practical approach to addressing what Ogorodnikova et al. (2020) identified as barriers to adopting new digital technologies, particularly the large financial investments required. The relatively lower response rate from government officials (72%) and their focus on regulatory compliance mirrors Radygina's (2023) findings regarding the challenges in implementing the project. This bureaucratic perspective contrasts with knowledge institutions' emphasis on research delays and collaboration barriers, supporting Plakhin et al.'s (2024) identification of insufficient integration of digital technologies as a key challenge. Industry specialists' concerns about market access and innovation adoption echo Alt et al.'s (2020) findings that only 5-10% of arable land in Russia is processed using information technology. Their call for simplified procedures aligns with Denisova and Proskura's (2023) observation that the digitalization efforts are primarily led by large companies, leaving smaller producers at a disadvantage.

Table 2: Stakeholder Response Analysis

Stakeholder Group	Response Rate	Primary Concerns	Proposed Solutions	Implementation Priority
Agricultural Business Leaders	85%	Operational delays, cost increases	Online permit system, single-window clearance	High
Government Officials	72%	Regulatory compliance, resource constraints	Process standardization, staff training	Medium
Knowledge Institutions	89%	Research delays, collaboration barriers	Streamlined approval process, digital documentation	High
Industry Specialists	78%	Market access, innovation adoption	Simplified procedures, clear guidelines	Medium

Conclusion

The digital transformation of Russia's agricultural sector represents a critical challenge for maintaining food security and economic competitiveness. The research reveals severe administrative barriers, particularly in licensing procedures and technology import regulations, which significantly impede innovation adoption. These barriers disproportionately affect small and medium-sized producers in the Sverdlovsk region, creating a widening digital divide between large agro-industrial enterprises and smaller farms. The findings highlight an urgent need for streamlined

regulatory processes and improved institutional support mechanisms to accelerate digital adoption. Moving forward, key priorities should include implementing single-window clearance systems, enhancing digital infrastructure in rural areas, and developing targeted support programs for smaller agricultural producers. Success in addressing these challenges will be crucial for closing the productivity gap with developed nations and ensuring sustainable agricultural development in Russia.

References

1. Alekseeva, S., Volkova, G., Sukhanova, O., &Fudina, E. (2021). Digital transformation of agricultural industrial complex in the implementation of its development strategy. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 21(2), 19-26.
2. Alt, V., Isakova, S., &Balushkina, E. (2020). Digitalization: Problems of its development in modern agricultural production. E3S Web of Conferences, 210, 10001. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021010001
3. Astratova, et al. (2024a). Astratova, G. V., Simchenko, N. A., &Izmailov, A. M. Development of the sector of R&D development in Russian Higher medical education in digitization conditions. Problemy sotsial'noi gigieny, zdravookhraneniiai I storii meditsiny, 32(3), 438-444.
4. Astratova, et al. (2024b). Interaction of the system of higher professional education, R&D and the labor market in the context of digitalization of the economy of the Russian Federation and the Republic of Belarus: a collective scientific monograph. - Yekaterinburg: Azhur Publishing House, 2024. - 274 pp. URL: https://elar.urfu.ru/handle/10995/139939 (In Russ.).
5. Denisova, N. V., &Proskura, D. V. (2023). Digital transformation of the agricultural complex of Russia as a tool of innovative development. The Eurasian Scientific Journal, 15(s6), 22FAVN623. https://doi.org/10.15862/22FAVN623
6. Kalafatov, E. A. (2024). Problems and prospects of digitalization of the Russian agro-industrial complex. Moscow Economic Journal, 2, 277-303. https://doi.org/(присваивается редакцией)
7. Kulyasov, N. S., Grinev, N. N., Nikolaeva, N. Y., &Klepikov, D. N. (2020). Management of digital technologies development in agriculture of the Russian Federation. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 548, 032033. https://doi.org/10.1088/1755-1315/548/3/032033
8. Mitrofanova, I. V., Inshakova, E. I., &Dovbiy, I. P. (2023). Digitalization of the Russian agro-industrial complex: Modern trends and development problems. Journal of Volgograd State University. Economics, 25(2), 59-71. https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.2.5
9. Ogorodnikova, E., Zaloznaya, G., Singaeva, J., Bart, A., &Dmitrieva, E. (2020). Digital technologies in the agricultural sector of the Russian Federation. E3S Web of Conferences, 175, 05041. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017505041
10. Plakhin, A., Ogorodnikova, E., &Loginova, E. (2024). Research on digitalization processes in agriculture. E3S Web of Conferences, 537, 080. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453708009

11. Radygina, D. P. (2023). Application of modern digital technologies in the agricultural industry. E3S Web of Conferences, 462, 01040. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346201040

УДК 331.582.22:311

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИНКЛЮЗИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

ПАПАЗОВА Е.Н.,
доцент, заведующий кафедрой высшей математики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация,

ЧЕРНЫХ О.Г.,
бизнес-тренер,
Москва, Российская Федерация

Аннотация. Внедрение в организациях инклюзивных технологий - одного из важнейших инструментов адаптации людей с ограниченными возможностями здоровья до настоящего времени не в полной мере реализуется в силу различных причин. В работе рассмотрены некоторые подходы и направления деятельности организаций для улучшения качества работы людей с ограниченными возможностями здоровья.

Ключевые слова: инклюзивные технологии, лица с ограниченными возможностями здоровья.

FEATURES OF IMPLEMENTING INCLUSIVE TECHNOLOGIES IN ORGANIZATIONS

PAPAZOVA E.N.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department high mathematics,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation,

CHERNYH J.G.,
Business coach,
Moscow, Russian Federation

Annotation. Implementation of inclusive technologies in organizations - one of the most important tools of the adaptation of people with disabilities has not yet been fully implemented for various reasons. This paper examines several approaches and

areas of organizational activity to improve the quality of work for people with disabilities.

Keywords: inclusive technologies, persons with disabilities.

Одной из форм социализации людей с ограниченными возможностями здоровья, улучшения их качества жизни, повышения коммуникативных способностей и навыков является тесное общение с людьми, работа в трудовом коллективе. Однако трудоустройство людей с особенностями здоровья многие работодатели, не смотря на льготы и преференции, предоставляемые государством, воспринимают как неоправданные риски и лишние сложности.

По данным Федеральной службы государственной статистики на 1 января 2025 года, в Российской Федерации насчитывается около 12 млн инвалидов и людей с ограниченными возможностями здоровья. Количество лиц трудоспособного возраста составляет 4,3 млн человек, причем трудоустроены из них 1,2 млн [1].

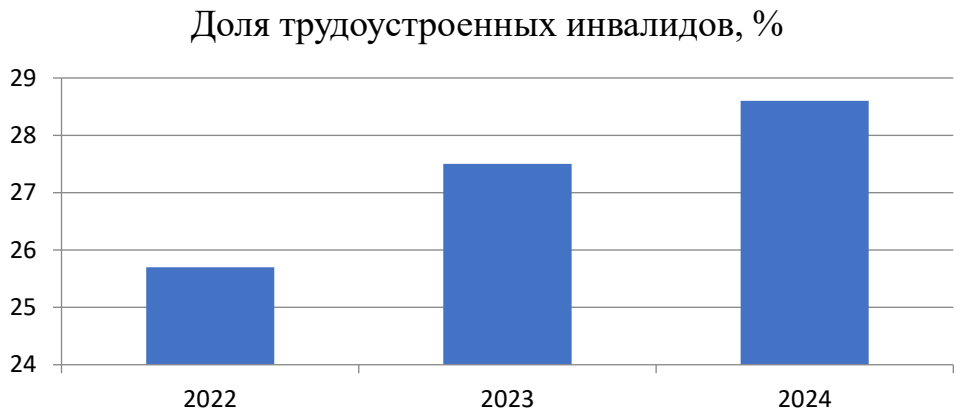

Рисунок 1 - Доля трудоустроенных инвалидов по отношению к количеству инвалидов трудоспособного возраста

С 2022 года прослеживается положительная динамика трудоустройства лиц с ОВЗ (рис. 1), однако для улучшения данного показателя, на наш взгляд, необходимо внедрение в организациях инклюзивных технологий.

Целью инклюзивности в организациях является создание такой рабочей обстановки, в которой все сотрудники, не зависимо от их различий по возрасту, полу, ограничению здоровья, имеют равные возможности самореализации, чувствуют себя принятыми коллективом, уважаемыми и ценными для руководства.

Внедрение инклюзивных технологий в организациях предполагает комплексный подход, включающий законодательное регулирование, формирование корпоративной культуры, изменение бизнес-процессов, обучение сотрудников основам инклюзии и др.

На законодательном уровне в Российской Федерации используются следующие документы, регламентирующие права и обязанности организаций, предприятий и лиц с ОВЗ:

- Федеральный Закон №181-ФЗ от 24.11.1995 г. «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;
- Конвенция ООН о правах инвалидов;
- Поправка к статье 14.8 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (закрепляет потребительские права людей с ОВЗ);
- Поправки к закону «О развитии малого и среднего предпринимательства» (более широкую государственную поддержку могут получить проекты, направленные на решение различных социальных проблем);
- Постановление Правительства №709 от 30.05.2024 (компании с численностью сотрудников от 35 человек могут выделять от 2 до 4% рабочих мест для трудоустройства инвалидов).

На основании ФЗ №181 у работодателей, в зависимости от региона и численности штата, есть квота по трудоустройству людей с ОВЗ. В 2024 году количество квот составило 444 тысячи для 130 тыс. организаций. На них трудоустроено около 360 тыс. инвалидов, что составило 81% исполнения квоты. По сравнению с 2023 годом этот показатель увеличился на 3% [2].

Анализируя данные показатели и статистику (рис.1) можно сделать вывод, что последние пять лет происходят серьезные изменения в отношении, как государства, так и бизнеса к людям с ограниченными возможностями здоровья. Так, во время пандемии, в 2020-2021 годах, многие компании начали привлекать к работе инвалидов для работы в удаленном формате и создавать продукты, которые были бы востребованы людьми с ограниченными возможностями.

В 2019 году Билайн в числе первых российских брендов присоединился к движению The Valuable 500. Это движение объединяет 500 крупных мировых компаний, включающих вопросы инклюзии в свою повестку. В ноябре 2020 года «Билайн» запустил платформу BeeInclusion - экосистему инклюзивных проектов. Основная цель платформы - создание технологий и сервисов, призванные обеспечить доступность собственной инфраструктуры оператора для людей с разного типа инвалидностью [3].

Некоторые крупные банки, такие как СБЕР, ВТБ, Совкомбанк проводят социологические исследования и разрабатывают проекты по инклюзии, как для сотрудников, так и клиентов.

Важным этапом также является создание образовательных программ по инклюзии в вузах всех направлений и обучение молодых специалистов. Так в настоящее время в РФ работают 23 учреждения среднего профессионального образования, в которых по 27 специальностям обучаются ребята с ОВЗ. По статистике ежегодно по специальности трудоустраиваются около 70% выпускников [4].

Таким образом, можно сделать вывод, что неотъемлемой частью формирования инклюзивного бизнеса является внедрение обучающих технологий, адаптация рабочих процессов под потребности и особенности сотрудников, использование технологий для улучшения коммуникаций. Поэтому каждая организация, с учетом специфики работы, количества сотрудников, уровня культуры и просвещенности будет использовать разные инструменты для внедрения инклюзии.

Список источников

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.- Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pi_1.1_2024.xlsx (дата обращения: 10.11.2025)

2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.- Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Invalid_trud_Rostrud.xlsx (дата обращения: 10.11.2025)

3. Пресс-релизы - билайн Москва.- Режим доступа: https://moskva.beeline.ru/about/press-center-new/press-releases/details/1559193/ (дата обращения: 10.11.2025)

4. Пресс-релизы - билайн Москва.- Режим доступа: https://moskva.beeline.ru/about/press-center-new/press-releases/details/1559193/ (дата обращения: 10.11.2025)

УДК 334.72:005.511

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В 2025 ГОДУ

ПАСТУШЕНКО С. Я.,
преподаватель кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация,

SMALL BUSINESS DEVELOPMENT TRENDS IN 2025

PASTUSHENKO S.Ya.,
Lecturer, Department of Non-Manufacturing Management,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

2025 год характеризуется сложной экономической ситуацией: высокая ключевая ставка, падение покупательской способности, кадровый голод и усиление контроля со стороны ФНС. Эти факторы создают давление на малый

бизнес, но также открывают возможности для тех, кто сможет быстро адаптироваться к новым условиям.

В условиях кризиса выживают не самые крупные, а самые гибкие компании. Тренды, такие как внедрение искусственного интеллекта, переход на аутсорсинг, развитие локальных брендов и онлайн-торговли, становятся не просто преимуществами, а необходимостью для выживания

Несмотря на сокращение некоторых программ, государство продолжает предлагать меры поддержки: гранты, субсидии, льготные кредиты, компенсации затрат на цифровизацию. Знание этих инструментов критически важно для малого бизнеса.

Рассмотрим основные текущие тенденции развития малого бизнеса.

В 2025 году малый и средний бизнес (МСП) в России сталкивается с комплексом вызовов и возможностей, связанных с экономическими условиями, технологическими изменениями, потребительскими трендами и регуляторными мерами. Основные тенденции включают цифровизацию, кадровый дефицит, государственную поддержку, трансформацию потребительских предпочтений и адаптацию к новым законодательным нормам.

Искусственный интеллект (ИИ) и автоматизация становятся ключевыми инструментами для снижения издержек и повышения эффективности. Прогнозируется, что к 2025 году 60–70% российских компаний будут использовать ИИ. Малые предприятия внедряют ИИ-агенты для автоматизации рутинных задач, платформы no-code для создания приложений без навыков программирования, а также системы для гиперперсонализации сервисов. Автоматизация позволяет сократить операционные затраты до 40% и перенаправить ресурсы на стратегическое развитие [1].

В 2025 году сохраняются и расширяются государственные меры поддержки малого бизнеса, такие как:

1. Гранты и субсидии для молодых предпринимателей, социального бизнеса, агросектора. Необходимо пройти обучение в центре «Мой бизнес» по основам предпринимательской деятельности (не менее 16 часов), представленный также на территории Донецкой Народной Республики.
2. Льготное кредитование: программы с пониженными ставками для приоритетных отраслей (IT, сельское хозяйство, туризм).
3. Кредитные каникулы, в рамках которых с 1 октября 2025 года МСП и самозанятые получают право на отсрочку платежей по кредитам на срок до 6 месяцев.

Также на территории Донецкой Народной Республики с 1 августа 2025 года необходимо для предпринимателей малого и среднего бизнеса использовать контрольно-кассовую технику и сдавать электронные отчеты в ФНС.

Контрольно-кассовая техника (ККТ) имеет как преимущества, так и недостатки, которые важно учитывать при её использовании. Рассмотрим ключевые аспекты:

1. Контрольно-кассовая техника автоматически фиксирует все финансовые операции, что упрощает ведение бухгалтерии и налоговую отчётность. Данные о продажах, чеках и товарах хранятся в базе, позволяя эффективно управлять финансовыми потоками.

2. Автоматическое внесение данных минимизирует ошибки в расчётах, а также защищает информацию от несанкционированного доступа и подделок.

3. Контрольно-кассовая техника часто совмещается с учетными системами, программами управления складом, ЕГАИС и другими сервисами, что автоматизирует бизнес-процессы [3].

Однако у этой системы есть ряд недостатков, а именно - высокие затраты на закупку оборудования, обучения сотрудников, а также зависимость от стабильного интернет-соединения.

В Донецкой Народной Республике наблюдается рост количества малых предприятий, показанный на рисунке 1, на основании статистических данных, и основной скачок произошел июне текущего года в связи с необходимостью установки ККТ. Это означает, что доля предпринимателей на черном рынке снижается, что стимулирует развитие конкурентоспособности в различных отраслях малого бизнеса [2].

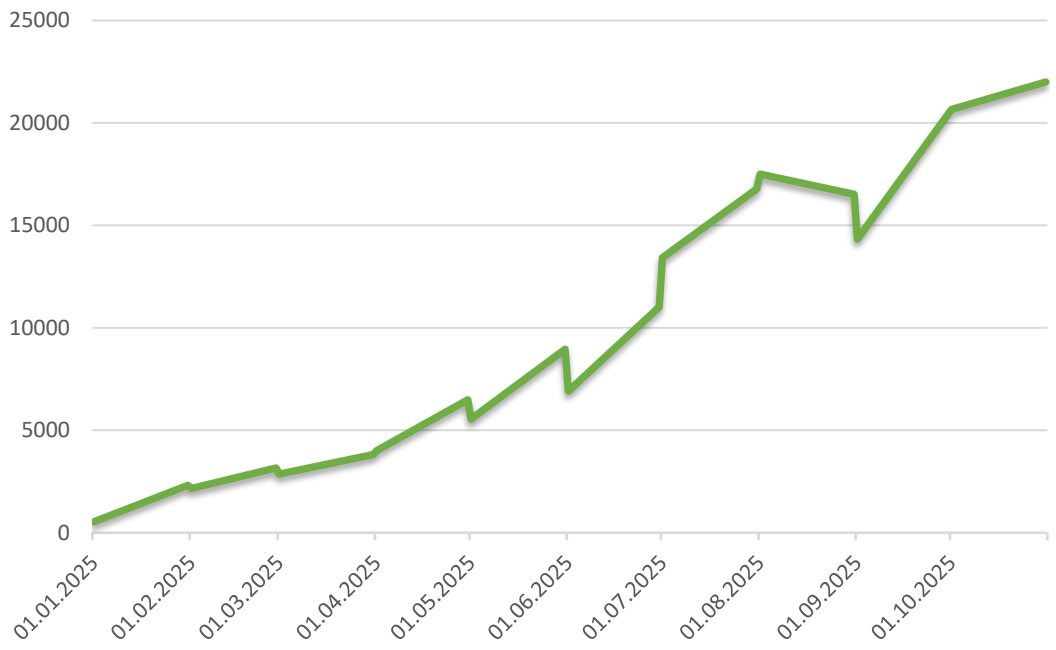

Рисунок 1 – Количество организаций малого предпринимательства

Для успешного развития в 2025 году МСП необходимо фокусироваться на гибкости, инновациях, цифровизации и построении сильного HR-бренда. Государственная поддержка и адаптация к потребительским трендам могут стать ключевыми факторами выживания и роста.

Список источников

1. Шичкин, И. А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России / И. А. Шичкин, В. А. Умнов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 61-84.
2. Статистика МСП РФ [Электронный ресурс]. − Режим доступа: https://мсп.рф/analytics/
3. Жданчиков, П. А. КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА в российских регионах / П. А. Жданчиков, И. Н. Ильина, В. В. Печурчик // Вестник РАЕН. – 2025. – Т. 25, № 2. – С. 129-144.

УДК 613: 911.3

ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ РАЗЛИЧИЯ В СОСТОЯНИИ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ

ПРУДНИКОВА Н.Г.
канд.геогр.наук, доцент,доцент доцент кафедры РГСТиГ,
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,
*г. Барнаул, Российская Федерация***,**

ИГНАТЕНКО М.Н.
ст.преподаватель кафедры РГСТиГ,
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Российская Федерация

ТЕМИРХАНОВА А.Р.
магистрант,
НАО «Торайгыров университет»,
г. Павлодар, Казахстан

Аннотация. Павлодарская область демонстрирует устойчивую урбанизацию: в структуре населения доля городского населения превышает две трети, что обуславливает концентрацию промышленных предприятий, транспортных потоков и инфраструктуры в ограниченных географических узлах; эти узлы, в свою очередь, формируют локальные очаги экологической нагрузки и определённые типы заболеваемости, отличные от сельских территорий. Проведённый анализ позволяет предложить типизацию территорий по уровню медико-географического риска: индустриальные городские центры с высокой экологической нагрузкой и выраженной тяжёлой хронической

заболеваемостью; средне-рисковые зоны с миксом промышленной и аграрной деятельности и умеренными индексами заболеваемости; и сельские периферийные районы, где основными проблемами являются инфекционные заболевания у детей. Данную типизацию возможно использовать для приоритизации мероприятий здравоохранения: в промышленных узлах нужно усиливать санитарно-контрольные мероприятия, мониторинг качества воздуха и воды, развивать программы ранней диагностики и лечения хронических заболеваний; в сельских районах - укреплять первичную помощь, санитарно-просветительную работу и транспортную логистику скорой помощи.

Ключевые слова: здоровье населения, Павлодарская область, городская территория, сельские районы, основные заболевания.

SPATIAL DIFFERENCES IN THE HEALTH STATUS OF THE POPULATION OF THE PAVLODAR REGION

PRUDNIKOVA N.G.,
Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor,
Altai State University,
Barnaul, Russian Federation

IGNATENKO M.N.,
senior lecturer,
Altai State University,
Barnaul, Russian Federation

TEMIRKHANOVA A.R.,
graduate student,
NAO «Toraigyrov University»,
Pavlodar, Kazakhstan

Annotation. Pavlodar region demonstrates sustainable urbanization: the share of the urban population in the population structure exceeds two thirds, which leads to the concentration of industrial enterprises, transport flows and infrastructure in limited geographical nodes; these nodes, in turn, form local foci of environmental stress and certain types of morbidity, other than rural areas. The analysis allows us to propose a typification of territories according to the level of medical and geographical risk: industrial urban centers with a high environmental burden and pronounced severe chronic morbidity; medium-risk zones with a mix of industrial and agricultural activities and moderate morbidity indices; and rural peripheral areas where the main problems are infectious diseases in children. This typification can be used to prioritize

health care measures: in industrial hubs, sanitary control measures, air and water quality monitoring, and early diagnosis and treatment programs for chronic diseases should be strengthened; in rural areas, primary care, health education, and ambulance transport logistics should be strengthened.
Keywords: public health, Pavlodar region, urban area, rural areas, major diseases.

Население Павлодарской области на 1 августа 2025 года составляет 747,8 тыс. человек, из которых городских - 533,9 тыс. (71,4 %), сельских - 213,9 тыс. (28,6 %). Демографические тенденции влияют на возрастную структуру и распределение заболеваний, поскольку молодёжь уезжает из сельской местности, рождаемость падает, и растёт доля лиц старше трудоспособного возраста.

Пространственная неоднородность состояния здоровья внутри области сохраняется в ярко выраженном виде. В индустриальных центрах - таких как город Павлодар, Экибастуз и Аксу - наблюдается повышенная частота хронических заболеваний (включая болезни системы кровообращения и онкологию), чему способствует сочетание факторов: высокая концентрация выбросов промышленных предприятий, транспортные эмиссии, особенности занятости (шахтёрские, металлургические и химические предприятия), а также городские социально-поведенческие детерминанты риска (стресс, малоподвижный образ жизни, вредные привычки). Эти параметры формируют «профиль» заболеваемости, в котором преобладают неинфекционные хронические болезни с высокой долей преждевременной смертности и длительной инвалидности; в свою очередь, в периферийных сельских районах профиль заболеваемости отличается - тут существенна роль инфекционных заболеваний, проблем с водоснабжением и ограниченной доступностью медицинских услуг. Такие пространственные контрасты имеют системную природу и объясняются сочетанием экологических, демографических и инфраструктурно-экономических детерминант [1].

Важным элементом региональной эпидемиологической картины являются вспышки и подъёмы инфекционных заболеваний, которые имеют чёткую пространственную компоненту. В 2023-2024 годах в Павлодарской области фиксировался всплеск заболеваемости корью и повышение случаев коклюша, причём вахта роста приходилась прежде всего на несовершеннолетних и непривитых детей; это указывает на пробелы вакцинального покрытия в отдельных районах и на необходимость целевых профилактических мероприятий в зоне риска [2].

Таблица 1 – Общие показатели городских территорий и сельских районов

Показатель	Последний год / период	Городские территории	Сельские районы / другое описание
Общая смертность снижение за год	2023-2024	снижение мощнее в городах	сельская местность остаётся с более высоким уровнем
Смертность от онкологических заболеваний	снижение 20 % за 5 лет	города: более частая диагностика, новые случаи ~2500 в год	сельские районы: относительная задержка в диагностике и доступе
Онкозаболеваемость на 100 тыс.	7 месяцев 2025: 308,3	преимущественно в городских агломерациях	рост почти повсеместно, но меньше в сельской местности
Число людей на учёте в онкодиспансере	~13 778 человек	города - центр диспансера	сельские пациенты вынуждены обращаться в города
Заболеваемость ротавирусом среди детей	рост	в социальной среде доступ к воде, санитарии	сельские районы особенно уязвимы
Демография: прирост и миграция	Январь-июль 2025: естественный прирост 909 чел.; миграция −4 169 чел.	города получают часть мигрантов, меньше оттока	сельская местность - отток молодых
Расходы на здравоохранение региона	вложения ~111 млрд тенге, из бюджета и страхования	часть из этих средств направлена на города и центральные медучреждения	планируются объекты и в сельской местности, но эффект пока ещё не одинаково распределён

Демографические сдвиги оказывают значимое влияние на структуру и пространственное распределение заболеваемости и смертности.

Сокращение рождаемости, при одновременной урбанизации и миграционном оттоке населения из сельских районов, формирует демографическую нагрузку на города, где концентрация пожилых возрастов и хронических пациентов повышает общую потребность в медицинских услугах.

Одновременно отток молодых людей из периферии приводит к ослаблению профилактического потенциала сельских территорий и уменьшению кадрового ресурса первичной медицинской помощи.

В сочетании с экономическими факторами (уровень доходов, занятость, инфраструктура) это создаёт сложную мозаичную картину пространственных различий: города испытывают нагрузку хронических заболеваний и сопутствующей им смертности, а сельская периферия - уязвимость по инфекционной и детской заболеваемости из-за ограниченной доступности услуг и инфраструктуры [3].

Таблица 2 – Основные заболевания Павлодарской области

Заболевание / группа	Данные / показатели
Онкологические заболевания	≈ 2,5 тыс. новых случаев в год; более 13 000 человек состоят на учёте в онкодиспансере
Колоректальный рак, рак молочной железы, рак лёгкого, рак желудка, рак шейки матки	Эти виды входят в ТОП-5 по заболеваемости онкозаболеваниями в Павлодарской области
Смертность от рака	Снижение на 20 % за последние пять лет
Корь	В 2024 году зарегистрировано 925 случаев кори (январь-март); в 2023 всего - 604 случая; из заболевших - 69 % дети до 14 лет
Коклюш	В тех же источниках отмечены случаи коклюша; точное число меньше кори, но рост отмечается
ОРВИ (острые респираторно-вирусные инфекции)	В сентябре с 2025 года было зарегистрировано около 24 тысяч случаев ОРВИ
Органы дыхания (болезни дыхательной системы)	По данным онкодиспансера и отчётов, значительная доля заболеваний; в таблицах, где сравнивается структура заболеваемости, болезни органов дыхания занимают 1-е место по числу случаев
Туберкулёз	Заболеваемость туберкулёзом в Павлодарской области снизилась (на ~ 29 %) по одному из сообщений - точных современных цифр нет

В городских районах благодаря более плотной сети медицинских учреждений, более высокой концентрации специалистов и лучшей инфраструктуре снижению смертности способствуют внедрённые программы, доступ к оборудованию, повышение качества диагностики (в том числе раннего выявления онкологических заболеваний).

По сообщениям, из областного бюджета вложили около 21 миллиарда тенге, из Фонда социального медицинского страхования - почти 90 миллиардов, ещё более 4,5 млрд было потрачено на новое медицинское оборудование.

Объявлено, что в сельской местности будет построено 30 медицинских объектов, направлено 100 новых машин скорой помощи для повышения доступности.

Роль экологических детерминант в формировании здоровья населения: индустриальные выбросы, качество атмосферного воздуха и состояния водных ресурсов локально ухудшают среду обитания, повышая риск заболеваний органов дыхания, сердечно-сосудистой системы и способствуя росту хронической патологии у населения, проживающего вблизи крупных предприятий.

При этом сельскохозяйственные районы, хотя и характеризуются лучшей атмосферной ситуацией в целом, могут сталкиваться с проблемами качества питьевой воды, санитарной инфраструктуры и доступа к услугам по

диагностике и лечению, что отражается в повышенных показателях кишечных инфекций и в промахах профилактики (вакцинация, диспансеризация).

Региональные органы здравоохранения отмечают снижение показателей туберкулёза за последние годы, что также свидетельствует о результатах активных диагностических и лечебно-профилактических мероприятий, внедрении современных методов диагностики и системах диспансерного наблюдения.

Тем не менее инвестиции и усовершенствования инфраструктуры должны быть адресно направлены на проблемные территории, где сохраняется дефицит медицинского персонала, специализированной помощи, выравнивать межтерриториальные различия в доступности и качестве медицинских услуг.

Практические рекомендации по снижению межтерриториальной неравномерности в состоянии здоровья включают комплекс мероприятий, нацеленных на устранение как экологических, так и социальных причин риска.

Такие меры должны содержать усиление мониторинга загрязнений, внедрение систем раннего оповещения и картирования «горячих точек» по заболеваниям; расширение доступа к медицинским услугам в сельской местности через мобильные бригады, телемедицину и модернизацию амбулаторной сети; программы по укреплению профилактики хронических заболеваний.

Для эффективной реализации требуется межсекторальное взаимодействие - здравоохранение, экология, образование и социальная защита - а также устойчивое финансирование и прозрачный мониторинг результатов.

Павлодарская область демонстрирует положительную динамику в снижении смертности, однако пространственные различия остаются значительными: сельские территории имеют более высокие показатели смертности, слабее развита инфраструктура, ниже доступность профилактики и диагностики.

Для достижения более равномерного состояния здоровья необходимо продолжать и усиливать меры: увеличение бюджетных вложений с учётом сельских потребностей, развитие первичной помощи, улучшение санитарных условий, усиление скрининга и ранней диагностики (особенно онкологических и инфекционных заболеваний), улучшение транспорта и доступа к медицине в удалённых районах.

Список источников

1. Айдосов А.А., Заурбеков Н.С. Модельные исследования заболеваемости населения от природных и социальных факторов по категории значимости их влияния // Международный журнал экспериментального образования. 2016. № 9-1. С. 109-112; URL: https://expeducation.ru/ru/article/view?id=10452

2. Имашева Б.С., Аскаров К.А., Имашев М.С., Керейбаева А.Н., Токбергенов Е.Т., Куатбаева А.М. Оценка риска здоровью населения, проживающего в регионе расположения объектов Павлодарского алюминиевого завода АО «Алюминий Казахстана» // Наука и Здравоохранение. 2022. 3(Т.24). С. 66-77. doi 10.34689/SH.2022.24.3.010

3. Королева Е.Г., Рахимбек С.К., Тупов С. С. Медико-географические

аспекты мониторинга заболеваемости населения // Гигиена и санитария. 2019; 98(11): 1285-1295 . DOI: http://dx .doi .org/10 .18821/0016-9900-2019-98-11-1285-1295

УДК 005.96.659.29

РАЗВИТИЕ ЛИЧНОГО БРЕНДА В УСЛОВИЯХ КАРЬЕРНОГО РОСТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

РОМОДАН Ю.О.,
канд.экон.наук,
доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г.Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к формированию и развитию личного бренда в контексте карьерного роста и профессиональных трансформаций. Раскрывается сущность понятия «личный бренд» как стратегического ресурса, способствующего укреплению профессиональной репутации и повышению конкурентоспособности специалиста.

Анализируются ключевые факторы, влияющие на процесс самопозиционирования в условиях цифровизации и динамичных изменений на рынке труда. Особое внимание уделяется адаптации личного бренда в период смены профессиональных ролей, отраслей и форм занятости.

Предложены практические рекомендации по развитию устойчивого и гибкого личного бренда, обеспечивающего долгосрочный успех в профессиональной сфере.

Ключевые слова: личный бренд, карьерный рост, профессиональные трансформации, цифровая экономика, самопрезентация, профессиональная репутация.

DEVELOPING A PERSONAL BRAND IN THE CONTEXT OF CAREER GROWTH AND PROFESSIONAL TRANSFORMATIONS

ROMODAN Yu.O.,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Non-Production sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

This article examines modern approaches to the formation and development of a personal brand in the context of career growth and professional transformation. It explores the concept of "personal branding" as a strategic resource that helps

strengthen a professional's reputation and enhance a specialist's competitiveness. Key factors influencing self-positioning in the context of digitalization and dynamic changes in the labor market are analyzed. Particular attention is paid to adapting a personal brand during periods of changing professional roles, industries, and employment patterns. Practical recommendations are offered for developing a sustainable and flexible personal brand that ensures long-term professional success.
Keywords: personal brand, career growth, professional transformation, digital economy, self-presentation, professional reputation.

Постановка проблемы заключается в том, что в условиях цифровизации и высокой конкуренции на рынке труда традиционные формы карьерного продвижения теряют эффективность. Успех специалиста все чаще определяется не только профессиональными компетенциями, но и способностью формировать и развивать личный бренд. Однако многие профессионалы сталкиваются с трудностями в построении устойчивого бренда и его адаптации при изменении карьерных траекторий и профессиональных ролей.

Целью исследования является выявление особенностей формирования и развития личного бренда в контексте карьерного роста и профессиональных трансформаций, а также определение эффективных инструментов и стратегий его адаптации в условиях цифровой экономики.

Современная профессиональная среда характеризуется высокой динамичностью, ростом конкуренции и постоянными изменениями, связанными с цифровой трансформацией экономики. Эти процессы обусловливают необходимость для специалистов развивать собственный личный бренд, выступающий не только как инструмент самопрезентации, но и как стратегический ресурс карьерного продвижения.

Формирование личного бренда становится неотъемлемой частью профессиональной идентичности, определяя траекторию развития, устойчивость к изменениям и способность адаптироваться к новым вызовам рынка труда.

Понятие личного бренда в современной науке трактуется как совокупность устойчивых характеристик личности, воспринимаемых окружающими и формирующих уникальный образ профессионала. Личный бренд отражает компетенции, ценности, репутацию и стиль взаимодействия человека с профессиональной средой.

Исследования показывают, что личный бренд становится инструментом управления профессиональной карьерой, обеспечивая специалисту признание, доверие и лояльность со стороны работодателей, клиентов и коллег. В условиях цифровизации брендинг личности выходит за рамки традиционных форм самопрезентации и активно реализуется в цифровом пространстве - на платформах LinkedIn, Telegram, VK, YouTube и других медиасредах, где формируется цифровой след профессионала.

Одним из ключевых факторов эффективного брендинга является целостность образа - соответствие между внутренними ценностями человека и

тем образом, который он транслирует внешней аудитории. Это обеспечивает подлинность и доверие, что особенно важно для устойчивого развития профессиональной репутации.

Личный бренд напрямую связан с карьерным ростом, поскольку способствует укреплению профессионального авторитета и повышает шансы специалиста на продвижение. В условиях высокой конкуренции наличие сильного персонального бренда становится фактором, определяющим успех в получении новых возможностей - руководящих должностей, партнерств или проектных предложений.

Развитие личного бренда позволяет специалисту выстроить собственную карьерную стратегию, управлять восприятием своей личности и профессиональных достижений. Важным элементом при этом выступает формирование репутационного капитала - совокупности общественного доверия, накопленного через профессиональные успехи, публикации, участие в конференциях и экспертных сообществах.

Личный бренд становится механизмом не только продвижения, но и саморазвития, стимулируя постоянное совершенствование навыков и компетенций.

Современный рынок труда характеризуется высокой мобильностью: специалисты часто меняют сферы деятельности, переходят в смежные отрасли или открывают собственные проекты. В этих условиях возникает необходимость адаптации личного бренда - процесса, направленного на сохранение идентичности при одновременном изменении профессионального позиционирования.

Трансформация личного бренда требует гибкости, умения выделить ключевые навыки, применимые в новой профессиональной среде, и корректно их репозиционировать. При этом важно сохранять преемственность между прежним опытом и новыми компетенциями, чтобы не потерять доверие аудитории и профессиональные связи.

Одним из рисков профессиональной трансформации является утрата целостности бренда - когда стремление к быстрой смене имиджа приводит к разрыву восприятия личности. Поэтому в условиях перемен необходимо выстраивать стратегию постепенного ребрендинга, основанную на аутентичности и последовательности действий.

Процесс формирования личного бренда можно условно разделить на несколько этапов:

Самоанализ и определение позиционирования. На данном этапе важно выявить собственные сильные стороны, ценности и уникальные профессиональные компетенции.

Создание брендинговой стратегии. Формулируются цели, целевая аудитория и каналы коммуникации, через которые будет транслироваться образ специалиста.

Цифровая самопрезентация. Регулярная публикация экспертного контента, участие в профессиональных дискуссиях, создание персонального

сайта или блога усиливают видимость и доверие аудитории.

Поддержание репутации. Важно отслеживать обратную связь, формировать позитивный имидж через этичное поведение, ответственность и профессионализм.

Непрерывное развитие. Постоянное обучение, участие в проектах, освоение новых технологий и расширение сети контактов поддерживают актуальность бренда в условиях быстрых изменений.

Развитие личного бренда требует системного подхода, включающего сочетание стратегического мышления, коммуникационных навыков и готовности к саморазвитию. Использование цифровых инструментов - социальных сетей, онлайн-платформ и систем аналитики - усиливает эффект профессионального позиционирования и повышает устойчивость бренда.

Выводы. Личный бренд в условиях карьерного роста и профессиональных трансформаций выступает не только как средство самопрезентации, но и как стратегический инструмент управления профессиональным развитием. Он обеспечивает специалисту конкурентные преимущества, укрепляет репутацию и способствует успешной адаптации к изменениям на рынке труда.

Современные реалии требуют от профессионалов умения грамотно сочетать внутренние ценности и внешние коммуникации, сохраняя при этом аутентичность и устойчивость собственного образа.

Таким образом, развитие личного бренда становится важнейшей составляющей карьерной стратегии и фактором, определяющим эффективность профессиональной самореализации в цифровую эпоху.

УДК 005.96:659.19

ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПРАКТИКИ

РОМОДАН Ю.О.,
канд.экон.наук,
доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г.Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ГРИГОРЬЕВА В.А.,
обучающийся,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г.Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты цифрового управления персоналом в условиях трансформации современного

бизнеса. Раскрывается сущность цифрового HR-менеджмента, его роль в повышении эффективности деятельности организаций и оптимизации процессов управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделено анализу современных инструментов цифрового управления - HRM-платформ, систем аналитики на основе больших данных, технологий искусственного интеллекта и электронного обучения. Определены основные тенденции и перспективы развития цифрового HR, обозначены ключевые проблемы, возникающие при внедрении инновационных решений в кадровую практику. Результаты исследования подтверждают, что цифровизация управления персоналом является стратегическим фактором устойчивого развития и конкурентоспособности организаций в цифровой экономике.

Ключевые слова: цифровое управление персоналом; HR-менеджмент; цифровая трансформация; искусственный интеллект; электронное обучение; цифровизация; управление человеческими ресурсами.

DIGITAL HR MANAGEMENT: MODERN TOOLS AND PRACTICES

ROMODAN Yu.O.,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Non-Production sphere Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

GRIGOREVA V.A.,
student,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

This article examines the theoretical and practical aspects of digital HR management in the context of modern business transformation. It explores the essence of digital HR management and its role in improving organizational performance and optimizing human resource management processes. Particular attention is paid to analyzing modern digital management tools, including HRM platforms, big data analytics systems, artificial intelligence technologies, and e-learning. The article identifies key trends and prospects for the development of digital HR and identifies key challenges arising from the implementation of innovative solutions in HR practices. The study's findings confirm that digitalization of HR management is a strategic factor in the sustainable development and competitiveness of organizations in the digital economy.

Keywords: Digital HR management; HR management; digital transformation; artificial intelligence; e-learning; digitalization; human resource management.

Постановка проблемы. Современный этап развития экономики характеризуется интенсивной цифровой трансформацией, охватывающей все

сферы управления, включая систему работы с персоналом. В условиях растущей конкуренции и ускорения технологических изменений цифровизация процессов управления человеческими ресурсами становится одним из ключевых факторов устойчивого развития организации. Цифровое управление персоналом (Digital HR Management) предполагает использование информационно-коммуникационных технологий, программных решений и аналитических инструментов для оптимизации функций подбора, адаптации, обучения, мотивации и оценки сотрудников.

Рост значимости цифровых технологий в управлении персоналом обусловлен необходимостью повышения эффективности бизнес-процессов, оперативности принятия решений и уровня вовлеченности сотрудников. Внедрение цифровых платформ позволяет автоматизировать рутинные операции, повысить точность аналитических оценок, а также обеспечить персонализированный подход к управлению человеческим капиталом. При этом цифровая трансформация HR-сферы сопровождается изменением организационной культуры, появлением новых компетенций у работников и руководителей, а также переосмыслением роли HR-служб как стратегического партнёра бизнеса.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс внедрения цифровых инструментов в управление персоналом сопряжён с рядом проблем, связанных с недостаточной готовностью организаций к технологическим изменениям, дефицитом цифровых навыков и необходимостью защиты персональных данных. В связи с этим особую актуальность приобретает изучение современных инструментов и практик цифрового управления персоналом, а также оценка их влияния на эффективность функционирования организаций.

Целью исследования является анализ современных инструментов и практик цифрового управления персоналом, а также выявление направлений их дальнейшего развития в контексте цифровой экономики.

Цифровое управление персоналом представляет собой современную концепцию, ориентированную на интеграцию цифровых технологий в систему управления человеческими ресурсами. Основная цель цифрового HR заключается в обеспечении гибкости, прозрачности и эффективности процессов взаимодействия между сотрудниками и работодателем.

В отличие от традиционного подхода, где основное внимание уделяется административным функциям, цифровое управление делает акцент на стратегическом развитии человеческого капитала, использовании аналитики данных и внедрении инновационных платформ.

Цифровизация HR-процессов охватывает все ключевые направления работы с персоналом: подбор, адаптацию, обучение, мотивацию, оценку и удержание сотрудников. Использование цифровых инструментов позволяет

снизить влияние человеческого фактора, повысить объективность принимаемых решений и обеспечить более тесную связь между стратегическими целями организации и деятельностью работников.

Современные организации активно внедряют комплекс цифровых решений, объединённых в единую экосистему HRM (Human Resource Management). Среди наиболее распространённых инструментов можно выделить:

Информационные платформы для управления персоналом (SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Bitrix24, 1С:Зарплата и управление персоналом). Эти системы обеспечивают автоматизацию кадрового делопроизводства, управление заработной платой, учёт рабочего времени и аналитическую отчётность.

Системы HR-аналитики на основе технологий Big Data, позволяющие собирать, обрабатывать и интерпретировать большие объёмы данных о персонале. Аналитика используется для прогнозирования текучести кадров, оценки производительности, формирования кадрового резерва и оптимизации затрат на персонал.

Искусственный интеллект и машинное обучение применяются в задачах автоматического подбора кандидатов, анализа резюме и проведения первичных интервью. Алгоритмы позволяют оценивать соответствие кандидатов корпоративной культуре, что повышает качество найма.

Электронные платформы обучения (LMS - Learning Management System) обеспечивают непрерывное развитие сотрудников, доступ к дистанционным курсам и возможность индивидуальной траектории обучения.

Коммуникационные сервисы (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Trello) создают цифровое пространство для совместной работы, что особенно актуально при удалённом и гибридном форматах занятости.

Таким образом, цифровые технологии не только оптимизируют внутренние процессы HR-служб, но и способствуют формированию новой модели взаимодействия между организацией и её сотрудниками, основанной на данных, скорости реакции и индивидуальном подходе.

Практика внедрения цифровых решений в систему управления персоналом демонстрирует широкий спектр возможностей и вызовов. Компании, осуществившие переход к цифровым HR-инструментам, отмечают повышение точности оценки компетенций, сокращение издержек на найм и адаптацию, а также рост удовлетворённости сотрудников.

Например, в международных корпорациях использование предиктивной аналитики позволяет прогнозировать кадровые риски и планировать развитие персонала. В российских компаниях, таких как «Ростелеком», «Сбербанк», «Яндекс», активно развиваются внутренние цифровые экосистемы,

объединяющие кадровое администрирование, корпоративное обучение и системы мотивации.

Вместе с тем, внедрение цифровых инструментов сопровождается рядом трудностей. Среди ключевых проблем выделяются:

- недостаточная цифровая грамотность сотрудников и управленцев;
- высокая стоимость внедрения и сопровождения программных решений;
- вопросы информационной безопасности и защиты персональных данных;
- сопротивление организационным изменениям и необходимость перестройки корпоративной культуры.

Эти факторы требуют комплексного подхода, включающего обучение персонала, адаптацию внутренних регламентов и формирование цифровой компетентности HR-специалистов.

Выводы.

Проведённое исследование показало, что цифровое управление персоналом является одним из ключевых направлений трансформации современных организаций в условиях цифровой экономики. Использование цифровых технологий в системе управления человеческими ресурсами способствует не только оптимизации кадровых процессов, но и формированию новой культуры взаимодействия между работодателем и сотрудниками, основанной на прозрачности, гибкости и аналитическом подходе.

Цифровизация HR-деятельности обеспечивает автоматизацию рутинных операций, улучшает качество управленческих решений и позволяет использовать данные о персонале для стратегического планирования. Внедрение таких инструментов, как HRM-платформы, системы аналитики на основе Big Data, искусственный интеллект, электронное обучение и цифровые коммуникационные сервисы, способствует повышению эффективности работы HR-служб и уровня вовлечённости сотрудников.

В то же время процесс цифровой трансформации управления персоналом сопровождается рядом вызовов, связанных с необходимостью повышения цифровых компетенций работников, адаптации организационной культуры и защиты персональных данных. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего разработку стратегий цифрового развития, обучение персонала и совершенствование нормативно-методической базы.

Таким образом, цифровое управление персоналом следует рассматривать как важный инструмент повышения конкурентоспособности организаций и формирования устойчивых моделей развития в долгосрочной перспективе. Его успешная реализация возможна при условии интеграции современных технологий, развития человеческого потенциала и формирования инновационной организационной среды.

УДК 334.012.63

АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

СИДОРОВ А.О.,
аспирант,
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,
г. Тамбов, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследованы тенденции развития предпринимательства в настоящее время. Особое внимание в работе уделено вопросам, связанным с ролью государства в развитии малого и среднего бизнеса и его ролью в обеспечении экономической безопасности страны.

Ключевые слова: экономическая безопасность, предпринимательство, государственная поддержка, механизмы государственного регулирования.

ANALYSIS OF BUSINESS DEVELOPMENT TRENDS IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

SIDOROV A.O.,
graduate student
Tambov State Technical University,
Tambov, Russian Federation

Annotation. The article examines the trends in the development of entrepreneurship at the present time. Special attention is paid to issues related to the role of the state in the development of small and medium-sized businesses and its role in ensuring the economic security of the country.

Keywords: economic security, entrepreneurship, state support, mechanisms of state regulation.

Предпринимательство является важной составляющей современной экономики, а обеспечение его экономической безопасности - элементом национальной экономической безопасности. Развитие человеческого потенциала и инновационных идей малого и среднего бизнеса, его способность быстро реагировать на кризисные проявления оказывает существенное влияние на рост экономики страны [1]. Малый и средний бизнес способствует обеспечению рабочих мест, снижению уровня безработицы, росту среднего класса и выполняет, тем самым, социальную функцию при реализации стратегии экономической безопасности государства.

В современных экономических условиях развитие предпринимательства, которое является неотъемлемой составляющей экономической системы,

призвано решать вопросы обеспечения экономической безопасности страны. Огромная роль предпринимательства заключается в формировании среднего класса страны, который, в свою очередь, является основой ее экономической системы, стабильности и безопасности. На этом фоне постоянная нестабильность факторов внешней среды, характеризующих рыночные условия экономических систем, оказывает негативное влияние на большинство отечественных предприятий и угрожает экономической безопасности [2].

При анализе тенденций развития предпринимательства в России за последние годы необходимо особое внимание уделять так называемым факторам «смертности бизнеса. Они являются основной причиной снижения активности бизнеса до рекордно низкого уровня за последние 12 лет, а также вызовами, с которыми сталкиваются предприниматели в текущих экономических условиях [3].

Анализируя данные о количестве юридических лиц, факторы, влияющие на динамику бизнес-активности, а также меры государственной поддержки предпринимательства необходимо опираться на статистические данные ФНС и экспертные оценки специалистов в области экономики и финансов.

Так данные Федеральной налоговой службы (ФНС), а также статистика открытия и закрытия юридических лиц свидетельствует о том, что за период с января по ноябрь 2024 года в России прекратили свою деятельность 185,6 тысяч юридических лиц. Этот показатель является рекордно низким за аналогичный период как минимум с 2012 года. По сравнению с предыдущим годом, число ликвидированных компаний сократилось на 10%. Одновременно с этим, за тот же период было зарегистрировано 198,7 тысяч новых компаний, что является минимальным значением с 2020 года, отмеченного началом пандемии COVID-19 [4].

Однако необходимо отметить, что на фоне снижения новых зарегистрированных предприятий на 8% по отношению к 2023г, впервые за десять лет произошло превышение «вновь родившихся предприятий» над количеством предприятий, окончательно ушедших с рынка

К факторам, влияющим на сокращение «смертности бизнеса», можно отнести:

1. Снижение фирм-однодневок в реестре. Как отмечают эксперты, этому способствовало выявление и ликвидация фиктивных предприятий; использование налоговыми органами цифровых платформ для анализа подозрительных юридических лиц и их идентификации.

2.Создание благоприятных условий ведения бизнеса в последние годы. Сокращение числа иностранных компаний и их уход с российского рынка способствовало снижению уровня конкуренции и высвобождению отдельных рынков для их занятия отечественными предпринимателями.

3. Государственная поддержка. Активная поддержка малого и среднего бизнеса, а также производственных и IT-предприятий со стороны государства, направленная на снижение зависимости от импорта, создает благоприятный климат для развития предпринимательства.

4. Новые формы финансирования. Несмотря на высокую ключевую ставку ЦБ РФ (17%), затрудняющую инвестиции в развитие бизнеса, появились дополнительные возможности финансирования, такие как IPO и цифровые финансовые активы.

Проведем анализ структуры и продолжительности жизни бизнеса. Согласно статистике ФНС, большинство предприятий (78%) в 2024 году были ликвидированы путем исключения из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ) по решению налоговой службы [4]. Основными причинами такого исключения являются предоставление недостоверных сведений или признание организации недействующей. Средний срок жизни юридических лиц в России составляет около девяти лет. В рамках нового национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» поставлена цель увеличить этот показатель до 13 лет.

Отраслевые тенденции свидетельствуют о следующем. Наиболее часто закрываются предприятия в строительной отрасли и компании-импортеры. Причинами этого являются снижение спроса в строительном секторе и санкционные ограничения на международные расчеты и поставки для импортеров.

Наибольшую активность в открытии нового бизнеса демонстрируют сферы электронной коммерции, розничной торговли, информационных технологий и логистики. Это обусловлено возросшим спросом на услуги в данных отраслях.

Вызовами для предпринимателей в настоящее время являются:

1. Высокая ключевая ставка: Двузначные процентные ставки по кредитам значительно снижают рентабельность бизнеса, делая открытие нового дела без начального капитала крайне рискованным.

2. Дефицит квалифицированных кадров, что препятствует формированию эффективной команды в инновационных предприятиях.

3.Возросшие тенденции перехода к индивидуальному предпринимательству, когда небольшие предприятия все больше стремятся перейти в форму ИП по причине более мягкого налогообложения.

Таким образом, анализ динамики развития бизнеса в России в 2024 году свидетельствует о том, вопреки экономическим угрозам, деловая активность предпринимательства стабилизируется, снижается «смертность бизнеса»; малый и средний бизнес адаптируется к новым экономическим вызовам и мерам поддержки со стороны государства.

В то же время, серьезными препятствиями развития предпринимательства является высокая учетная ставка ЦБ РФ и дефицит высококвалифицированных кадров, особенно в сфере инноваций.

В настоящее время одной из причин слабого развития предпринимательства в России является несовершенная и неэффективная государственная политика в области поддержки предпринимательства.

Государственная политика по обеспечению экономической безопасности предпринимательства является неотъемлемой частью комплекса

государственного регулирования развития экономики страны. Механизмы государственной поддержки бизнеса должны быть направлены на повышение качества государственного управления за счет формирования правового пространства для функционирования и развития предпринимательства, для создания благоприятных условий функционирования, повышения конкурентоспособности бизнеса и роли в экономической системе [5].

Сложившаяся ситуация негативно сказывается на экономической безопасности национальной экономики, что обуславливает актуальность исследования факторов и механизмов государственной поддержки в обеспечении экономической безопасности предпринимательства.

Со стороны государства для дальнейшего стимулирования бизнес-активности необходимо продолжить работу над улучшением инвестиционного климата, развитием программ подготовки квалифицированных кадров и совершенствованием механизмов финансовой поддержки предпринимателей.

Существует необходимость в углубленном изучении и совершенствовании политики регулирования предпринимательства в России для обеспечения экономической безопасности национальной экономики.

Ключевая роль в развитии предпринимательства и обеспечении его экономической безопасности принадлежит государственному регулированию инновационного предпринимательства в регионах страны.

Настоящие реалии наглядно свидетельствуют о том, что для развития экономики страны чрезвычайно важен выбор вектора интеграции, прежде всего, приобщение к мировым носителям современного цивилизованного прогресса, лучшим практикам эффективного использования интеллектуального потенциала, масштабному привлечению и освоению новых технологий, развитию наукоемких производств, активизация инновационной деятельности.

Это актуализирует ряд направлений по определению приоритетов развития национальной экономики в соответствии с направлениями качественных изменений региональной структурной политики.

Многие исследования показывают, что отсутствие или слабое развитие предпринимательских инноваций по причине неэффективного государственного регулирования и управления экономическими отношениями в бизнес-среде ставит под сомнение способность страны обеспечить желаемый уровень экономической безопасности [2,3].

Государственную политику в сфере предпринимательства следует понимать как составляющую государственного регулирования развития национальной экономики, которая является залогом повышения качества государственного управления, управления со стороны органов власти и органов местного самоуправления.

Механизмы государственного регулирования способствуют активизации предпринимательского сектора и повышению его роли в экономической системе, повышают конкурентоспособность, обеспечивают экономическую безопасность и сбалансированность структурных элементов предпринимательства в стране. Выявлению таких механизмов поддержки будет

являться анализ комплексных показателей развития инновационного предпринимательства в регионах.

Анализ должен быть направлен на выявление причин отклонений и выделение наиболее важных проблем каждого региона, а также на отбор проблемных регионов и разработку механизмов стимулирования их развития, что послужит перспективой для дальнейших исследований данной темы.

Направлениями совершенствования государственной политики развития предпринимательства в системе экономической безопасности должны являться: необходимость внедрения стратегического планирования; формирование системы государственной поддержки развития предпринимательства с указанием основных элементов и их институционализации; активизация функции инициирования новых нормативных решений с активным привлечением представителей бизнеса и ассоциативных бизнес-структур; разработка и внедрение системы широко распространенной поддержки предпринимательства; информирование бизнеса и общественности о новых решениях и перспективах развития страны, основанных на результатах их реализации; укрепление возможностей государственных структур в направлении бюджетной и ресурсной поддержки предпринимательства; повышение уровня институциональной поддержки развития процессов информатизации и электронного правительства в рамках регуляторной политики; совершенствование институциональной и правовой базы, которая будет способствовать развитию предпринимательства. минимизация рисков и нейтрализация угроз для развития предпринимательства в стране.

Таким образом, современный путь развития отечественных бизнес-структур - это инновации, которые укрепляют рыночные позиции предприятий, повышают их конкурентоспособность и прибыльность, что положительно влияет на уровень жизни регионов и страны в целом. Политика регулирования развития предпринимательства является доминирующим фактором экономической безопасности национальной экономики. и способствует экономической безопасности страны.

Список источников

1. Горфинкель В.Я. Инновационное предпринимательство: учебник и практикум / Под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. - Москва: Изд-во «Юрайт», 2020. - 468 с. [Электронный ресурс] .- URL: https://urait.ru/bcode/450010

2. Бондарская Т.А. Экономическая безопасность интегрированных бизнес - структур: уч. пособие / Бондарская Т.А., Минько Л.В.,

Бондарская О.В.-Тамбов: Изд-во: ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2022. - 96с.

3. Бондарская Т. А., Минько Л. В., Бондарская О. В. Экономическая безопасность России в условиях санкций [Электронный ресурс, мультимедиа]: монография.- Тамбов: ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023.- 312 с.

4. Статистика юридических лиц [Электронный ресурс] .- URL: https://www.vestnik-gosreg.ru/info_ul/?tab=help

5. Борок И.В. Механизмы обеспечения экономической безопасности предприятий малого и среднего бизнеса в условиях цифровой трансформации / Автореферат дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук.- НГТУ, 2021.-24с.

УДК 330.34

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА

СТАСЮК Н.В.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХИГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Доклад посвящен методологии прогнозирования социально-экономических систем в условиях VUCA-среды. Анализируется эволюция СЭС к смешанному типу и обосновывается необходимость синтеза экстраполяционных и синергетических методов прогнозирования. Предложен подход к созданию системы стратегического прогнозирования для сбалансированного регионального развития в российских условиях.

Ключевые слова: VUCA-мир, социально-экономические системы, прогнозирование, региональное развитие.

STASYUK N.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Non-Manufacturing Management,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. This report focuses on the methodology for forecasting social-economic systems in a VUCA environment. It analyzes the evolution of SESs towards a mixed type and substantiates the necessity of synthesizing extrapolative and synergetic forecasting methods. An approach to creating a system for strategic forecasting aimed at balanced regional development in the Russian context is proposed.

Keywords: VUCA-world, social-economic systems, forecasting, regional development.

Эффективное управление любой социально-экономической системой (СЭС), от отдельной компании до государства в целом, невозможно без научного прогнозирования. Современная управленческая практика все чаще апеллирует к концепции VUCA-мира (акроним, описывающий среду,

характеризуемую нестабильностью - Volatility, неопределенностью - Uncertainty, сложностью - Complexity и неоднозначностью - Ambiguity), которая фиксирует переход от относительно стабильной и предсказуемой среды к реальности, полной турбулентности, непредсказуемости, запутанных взаимосвязей и неоднозначных сигналов [1, 2].

Эта парадигма стала удобным и точным инструментом для описания нового состояния глобального контекста, в котором функционируют любые социально-экономические системы.

Как следствие, центральное место в арсенале руководителя сегодня занимает не столько составление жестких планов, сколько развитие навыков прогнозирования и сценарного моделирования, позволяющих ориентироваться в условиях перманентной неопределенности. Именно способность к комплексному прогнозированию, а не просто планированию, становится ключевым конкурентным преимуществом и основой для выработки обоснованных управленческих решений.

Они позволяют не только разрабатывать оптимальные сценарии развития, но и создавать превентивные механизмы для смягчения потенциальных рисков.

Ключевая методологическая сложность заключается в необходимости делать выводы о будущем в ситуации, где многовариантность путей развития сочетается с неполнотой информации и влиянием еще не принятых стратегических решений, которые сами меняют прогнозируемую траекторию.

Чтобы понять, какие методы прогнозирования адекватны сегодня, необходимо проследить историческую трансформацию самих объектов управления - социально-экономических систем (СЭС). Под СЭС понимается целостная совокупность взаимосвязанных экономических и социальных институтов, отношений и процессов, функционирующая на определенной территории (от региона до государства) и обладающая свойствами самоорганизации и развития. Исторический контекст демонстрирует сложную эволюционную траекторию.

Истоки управления СЭС уходят в глубокую древность, когда доминировали аграрно-административные парадигмы. Яркими примерами служат управление латифундиями в Древнем Риме или невероятно сложная и продуманная для своего времени система государственного администрирования и налогообложения в императорском Китае.

Эти модели, хотя и были основаны на внеэкономическом принуждении и традиции, уже решали ключевые задачи управления сложными социально-экономическими системами: мобилизацию ресурсов, поддержание инфраструктуры и социальной стабильности.

Следующим качественным скачком стало формирование в Новое время двух противоположных макропарадигм [3], оформившихся как теоретически, так и практически.

Капиталистическая система, основанная на конкуренции и рыночной самоорганизации, стала мощным драйвером промышленной революции и роста производительности. Однако со временем ее врожденные «провалы рынка» -

цикличность кризисов перепроизводства, растущее социальное неравенство, уничтожение природных ресурсов и неспособность финансировать общественные блага (наука, инфраструктура, экология) - заставили государство активно вмешаться в экономику. Это привело к эволюции от капитализма свободной конкуренции к государственно-монополистической модели, где рыночный механизм дополнен мощным регуляторным блоком.

В противовес ей, планово-распределительная система, теоретически обоснованная как социалистическая, делала ставку на централизованное управление и общественную собственность.

Хотя эта модель доказала свою высочайшую эффективность в краткосрочной перспективе в условиях мобилизации (индустриализация, послевоенное восстановление), на длительной дистанции ее реальное воплощение (так называемый «государственный социализм») привело к системным дисфункциям: чрезмерной бюрократизации, хроническому дефициту, подавлению предпринимательской инициативы и технологическому отставанию из-за отсутствия конкуренции.

Результатом этого исторического синтеза, преодоления «чистых» форм капитализма и плановой системы, стало формирование современной смешанной (интегрированной) экономики.

Данная модель, в свою очередь, требует и более сложного прогнозного инструментария, поскольку управляет гибридной средой. В ее рамках механизм рыночного саморегулирования и частная инициатива сочетаются с активной регулирующей, перераспределительной и социальной функцией государства.

Пропорции этого сочетания и расстановка приоритетов формируют различные национальные стратегии. Универсальный принцип интеграции находит воплощение в двух доминирующих сегодня вариантах, демонстрируемых ведущими мировыми державами [4]:

Модель, условно представленная США, делает акцент на рыночных механизмах и роли частного сектора как основного драйвера роста. Государственное регулирование здесь направлено в первую очередь на поддержание конкурентной среды, исправление наиболее острых «провалов рынка» и обеспечение оборонного заказа, тогда как социальные функции часто делегируются на уровень штатов или корпораций.

Модель, реализуемая КНР, сочетает рыночные реформы и глобальную интеграцию с доминирующей ролью государства в стратегическом планировании и управлении ключевыми отраслями через государственные корпорации. Здесь государство не только исправляет «провалы рынка», но и активно формирует рынки, задавая долгосрочные национальные приоритеты (например, в области технологического суверенитета и «зеленой» энергетики) и направляя под них масштабные инвестиции.

Таким образом, смешанная экономика - это не фиксированный набор мер, а гибкая парадигма, где конкретная конфигурация отношений между государством и рынком определяется национальными целями, историческим контекстом и внешними вызовами.

Такой сложный, многокомпонентный и нелинейный объект управления требует адекватных методов прогнозирования, выходящих за рамки простой экстраполяции трендов.

Методологическая основа этого процесса - это баланс между детерминированностью, обусловленной объективными закономерностями прошлого, и фундаментальной неопределенностью будущего [5]. Для анализа используются два взаимодополняющих подхода, каждый из которых адекватен для разных составляющих VUCA-среды:

Экстраполяционный (каузально-детерминистский) подход. Он ориентирован на анализ нестабильности (Volatility) и сложности (Complexity), выявляя и продлевая в будущее устойчивые тренды и паттерны, найденные в ретроспективных данных.

Его инструментарий - регрессионный анализ, модели временных рядов и эконометрика - эффективен для тактического прогнозирования в условиях, когда система не претерпевает качественных скачков.

Синергетический (нелинейный) подход. Этот подход предназначен для работы с неопределенностью (Uncertainty) и неоднозначностью (Ambiguity). Он рассматривает СЭС как сложную адаптивную систему, способную к резким изменениям (бифуркациям) и самоорганизации.

Его методы нацелены на стратегическое предвидение, предлагая не точечный прогноз, а анализ возможных траекторий развития. В их числе - сценарное планирование, позволяющее разработать спектр альтернативных картин будущего вместо одного усредненного прогноза.

Для проверки устойчивости каждого сценария и анализа последствий решений применяется системная динамика, моделирующая причинно-следственные связи и обратные связи внутри СЭС. При этом для наполнения моделей актуальными качественными оценками и выявления скрытых рисков активно используется метод Дельфи, структурирующий коллективное мнение экспертов.

На практике оба подхода не исключают, а дополняют друг друга: данные, полученные экстраполяционными методами, служат входной информацией для синергетических моделей.

Выбор конкретных методов и их комбинации зависит от горизонта прогнозирования, качества данных и специфики управленческой задачи - от оперативного регулирования до разработки национальной стратегии.

Выбор конкретных методов и их комбинации зависит от горизонта прогнозирования, качества данных и специфики управленческой задачи - от оперативного регулирования до разработки национальной стратегии.

Для Российской Федерации, с ее ярко выраженной межрегиональной асимметрией, задача качественного прогнозирования на субфедеральном уровне приобретает критическое значение. Именно здесь, на уровне регионов, абстрактные макроэкономические тренды и глобальные вызовы трансформируются в конкретные управленческие решения, напрямую влияющие на качество жизни населения.

Повышение точности и научной обоснованности региональных прогнозов является ключом к принятию решений, обеспечивающих долгосрочную инвестиционную и социально-экономическую устойчивость субъектов.

В условиях, когда каждый регион представляет собой уникальный комплекс отраслевых, демографических и инфраструктурных особенностей, недостаточно формально полагаться на устаревшие экстраполяционные методы, непригодные для анализа нелинейных процессов.

В этой связи настоятельной необходимостью становится формирование единой государственной системы стратегического прогнозирования, основанной на принципах синергетического подхода и анализе больших данных (big data).

Такая система должна обеспечить переход от реактивного управления к опережающему и позволить решить две взаимосвязанные задачи: разработку адаптированных стратегий развития для каждого субъекта РФ, учитывающих его специфический потенциал и уязвимости; и эффективное согласование этих стратегий с общенациональными приоритетами, такими как технологический суверенитет, пространственное развитие и преодоление демографических вызовов.

Таким образом, в основе эффективного управления в XXI веке лежит адекватное прогнозирование, методология которого должна соответствовать качественной сложности современных социально-экономических систем.

Эволюция СЭС от «чистых» парадигм к интеграционной модели и турбулентность VUCA-среды требуют отказа от жесткого планирования в пользу гибкого стратегического предвидения, основанного на синтезе экстраполяционных и синергетических методов.

В этом контексте для Российской Федерации ключевой задачей становится преодоление межрегиональной асимметрии через создание единой системы стратегического прогнозирования. Именно точные и научно обоснованные прогнозы на региональном уровне позволяют трансформировать общенациональные приоритеты в конкретные результаты.

Следовательно, создание современного прогнозного инструментария - это не узкая техническая задача, а центральный элемент обеспечения долгосрочной устойчивости и суверенного развития страны.

Список источников

1. Домащенко, Г. А. Адаптация стратегий в условиях неопределенности и глобальных изменений. // Естественно-гуманитарные исследования. - 2025. − №2 (58). [Электронный ресурс] / Г. А. Домащенко, О.М. Кирилюк. − URL: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-strategiy-v-usloviyah-neopredelennosti-i-globalnyh-izmeneniy/viewer (дата обращения: 28.10.2025 г.).

2. Щепеткина, И. В. Адаптация стратегического менеджмента к реалиям мира VUCA. // Лидерство и менеджмент. - 2022. - №2. - Том 9. [Электронный ресурс] / И. В. Щепеткина, Л. Ю. Помыткина. - URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-strategicheskogo-menedzhmenta-k-realiyam-mira-vuca/viewer (дата обращения: 28.10.2025 г.).

3. Ларионов, И. К. Экономическая теория: экономические системы: формирование и развитие : учебник / И. К. Ларионов, С. Н. Сильвестров, А.Н. Герасин [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова, С. Н. Сильвестрова. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2023. - 874 с. : ил., табл. - (Учебные издания для магистров). - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697333 (дата обращения: 28.10.2025). - Текст : электронный.

4. Толкачев, С. А. Экономическая теория : учебник и практикум для вузов / С. А. Толкачев [и др.] ; под редакцией С. А. Толкачева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2021. - 410 с. - Текст - непосредственный.

5. Карпенко, П. А. Методика управления развитием региональных социально-экономических систем Российской Федерации. // Вестник Академии знаний. - 2021. − №45 (4). [Электронный ресурс] / П. А. Карпенко, Н. Г. Викторова. − URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-upravleniya-razvitiem-regionalnyh-sotsialno-ekonomicheskih-sistem-rossiyskoy-federatsii/viewer (дата обращения: 28.10.2025 г.).

УДК 331.108:004

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

ТАРАСОВА Е.В.,
канд.экон.наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХИГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

НАЗАРОВА А.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХИГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

СЕРЕДА К.С.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХИГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассматриваются особенности стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации

экономики. Проанализированы ключевые тенденции цифровизации, влияющие на систему управления персоналом. Определены направления совершенствования стратегического управления человеческими ресурсами в контексте устойчивого развития организаций и экономических систем.

Ключевые слова: стратегическое управление, человеческие ресурсы, цифровизация, компетенции, лидерство, кадровая политика, цифровая трансформация.

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

TARASOVA E.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic,Russian Federation

NAZAROVA A.A.,
Master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

SEREDA K.S.,
Master's student,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The paper examines the features of strategic human resource management in the context of digital transformation of the economy. Key digitalization trends affecting the personnel management system are analyzed. Directions for improving strategic human resource management in the context of sustainable development of organizations and economic systems are identified.

Keywords: strategic management, human resources, digitalization, competencies, leadership, personnel policy, digital transformation.

Современное развитие экономики неразрывно связано с процессами цифровизации, которые затрагивают все уровни управления - от операционного до стратегического. Цифровая трансформация приводит к изменению форм организации труда, коммуникаций и системы принятия управленческих решений.

В этих условиях стратегическое управление человеческими ресурсами становится одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития организации. Главная задача управления персоналом

заключается не только в подборе и развитии работников, но и в создании условий для эффективной адаптации человеческого капитала к цифровой среде.

Цифровая трансформация затрагивает фундаментальные аспекты управления персоналом, трансформируя традиционные подходы и формируя новые модели взаимодействия. Как показано на рисунке 1, влияние цифровизации проявляется в нескольких ключевых направлениях:

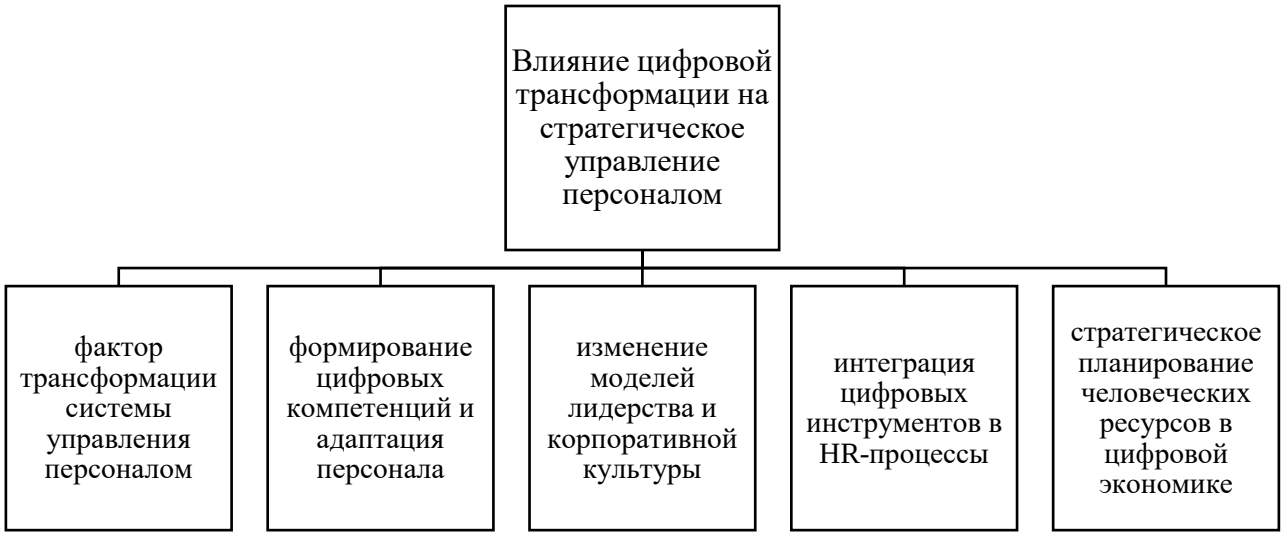

Рисунок 1 – Влияние цифровой трансформации на стратегическое управление персоналом

Представленные направления формируют комплексную систему, обеспечивающую адаптацию организационных структур к вызовам цифровой экономики. Рассмотрим содержательные аспекты каждого компонента данной системы.

Первостепенное значение приобретает модернизация системы управления персоналом, которая трансформируется под влиянием развития цифровых технологий. Внедрение инструментов искусственного интеллекта, машинного обучения и систем обработки больших данных формирует принципиально новые подходы к организации кадровой работы.

Современные аналитические платформы обеспечивают сбор, систематизацию и интерпретацию значительных массивов информации о персонале, создавая основу для повышения обоснованности управленческих решений. В данном контексте происходит переориентация функций кадровых служб с традиционного администрирования на стратегическое партнерство, где приоритетом становится управление человеческим капиталом через развитие профессионального потенциала, повышение вовлеченности и стимулирование инновационной активности.

Следующим закономерным этапом трансформации становится формирование цифровых компетенций сотрудников и их адаптация к новым условиям деятельности. В современной экономической парадигме ключевым ресурсом развития выступает не только трудовой потенциал персонала, но и его способность эффективно использовать цифровые инструменты.

Развитие соответствующих компетенций, включающих навыки работы с информационными системами, аналитическое мышление, способность к самообучению и взаимодействию в виртуальной среде, составляет важнейший элемент стратегического управления человеческими ресурсами. Инвестиции в цифровое образование сотрудников создают устойчивые конкурентные преимущества организаций, поскольку способствуют повышению гибкости рабочих групп, росту их инновационных возможностей, ускорению адаптации к изменениям и совершенствованию качества принимаемых решений.

Параллельно с технологическими и кадровыми преобразованиями происходит эволюция моделей лидерства и корпоративной культуры. Цифровая трансформация требует пересмотра традиционных подходов к руководству и принципов организационного управления.

Современный лидер становится не просто администратором, а катализатором инновационных процессов и организационных изменений, способным мотивировать коллектив, формировать культуру доверия и открытости, стимулировать обмен знаниями и развитие инициативы. Особую значимость приобретает организационная культура, ориентированная на непрерывное обучение, гибкость и кооперацию.

В практическом измерении это находит выражение в переходе от иерархических структур к сетевым, командным и проектным форматам организации деятельности, где доминирующими ценностями становятся адаптивность, профессиональное развитие и кросс-функциональное взаимодействие.

Важным элементом преобразований выступает интеграция цифровых инструментов в кадровые процессы. Современные платформы управления персоналом позволяют автоматизировать ключевые направления работы: подбор кадров, оценку эффективности, планирование карьерного роста, обучение и адаптацию сотрудников.

Использование систем аналитики, искусственного интеллекта в рекрутинге, облачных сервисов в образовательных процессах и VR/AR-технологий в программах адаптации способствует повышению точности и оперативности управленческих решений, позволяя прогнозировать текучесть кадров, выявлять дефицит компетенций и определять оптимальные методы стимулирования персонала.

Завершающим компонентом системы является стратегическое планирование человеческих ресурсов в условиях цифровой экономики. Стратегическое управление персоналом предполагает долгосрочное прогнозирование кадровых потребностей, разработку систем мотивации и программ удержания талантов.

Ключевыми элементами планирования выступают анализ текущих и перспективных компетенций, оценка рисков, связанных с дефицитом квалифицированных кадров, разработка образовательных программ и мониторинг эффективности кадровой стратегии с использованием системы метрик.

Цифровизация создает возможности для формирования персонализированных стратегий развития сотрудников, основанных на анализе данных и индивидуальных траекториях профессионального роста.

Эффективная кадровая стратегия должна быть интегрирована в общеорганизационное планирование, обеспечивая баланс между процессами автоматизации и сохранением человеческого потенциала.

Несмотря на значительные преимущества, процесс цифровой трансформации управления персоналом сопровождается рядом вызовов, включая необходимость повышения цифровой грамотности специалистов, риск утраты человеческого фактора при чрезмерной автоматизации, проблемы обеспечения кибербезопасности и защиты персональных данных, технологическое неравенство между регионами и организациями, а также сопротивление персонала организационным изменениям.

Перспективы развития стратегического управления персоналом в цифровой экономике связаны с дальнейшим внедрением технологий искусственного интеллекта и аналитики больших данных, разработкой персонализированных образовательных траекторий, созданием цифровых профилей сотрудников для прогнозирования их профессионального развития, использованием блокчейн-технологий для верификации компетенций и интеграцией кадровых систем с бизнес-аналитикой и корпоративными платформами управления.

Таким образом, стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации становится ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития организаций и экономических систем. Реализация комплексных кадровых стратегий позволяет не только оптимизировать процессы управления, но и формировать конкурентные преимущества через развитие человеческого капитала.

В перспективе значение кадровых стратегий будет усиливаться, поскольку именно от их эффективности зависит способность организаций адаптироваться к технологическим изменениям и обеспечивать устойчивое социально-экономическое развитие. Успешная трансформация управления персоналом требует комплексного подхода, сочетающего развитие цифровых компетенций, совершенствование корпоративной культуры, внедрение инновационных технологий и стратегическое планирование.

Список источников

1. Друкер П. Ф. Управление в обществе будущего. - М.: Вильямс, 2021. - 352 с.

2. Ильин А. И., Романов А. Н. Цифровая трансформация управления человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2022. - 210 с.

3. Левина Е. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами: современные подходы. - СПб.: Питер, 2020. - 288 с.

4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. - М.: ГУ ВШЭ, 2021. - 606 с.

5. Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» на период до 2030 года. - М.: Минцифры России, 2023. - 98 с.

6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2022. - 512 с.

УДК 373:005.3

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

ТАРАСОВА Е.В.,
канд.экон.наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ТУРЧЕНЮК Д.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе исследуется проблема антикризисного управления в организациях дополнительного образования детей на муниципальном уровне. Анализируются структурный и накопительный характер кризисных явлений, проявляющихся в нарушении баланса между социальной миссией и экономической устойчивостью учреждений. В результате исследования разработана и теоретически обоснована многоуровневая модель системы антикризисного управления, интегрирующая диагностический, стратегический и операционный компоненты. Установлено, что внедрение данной модели позволяет перевести организацию из режима выживания в режим развития, обеспечивая долгосрочную сбалансированность ее социальных и экономических целей.

Ключевые слова: антикризисное управление, дополнительное образование детей, муниципальное управление, устойчивость образовательных организаций, экономика образования, менеджмент в социальной сфере, кризисные коммуникации.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO BUILDING AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM FOR ORGANIZATIONS OF ADDITIONAL EDUCATION FOR CHILDREN AT THE MUNICIPAL LEVEL

TARASOVA E.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic,Russian Federation

TURCHENYUK D.A.,
master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic,Russian Federation

Annotation. The scientific work examines the problem of crisis management in organizations of additional education for children at the municipal level. The structural and cumulative nature of crisis phenomena, manifested in the imbalance between the social mission and the economic sustainability of institutions, is analyzed. As a result of the research, a multilevel model of an anti-crisis management system has been developed and theoretically substantiated, integrating diagnostic, strategic and operational components. It has been established that the implementation of this model makes it possible to transfer an organization from a survival mode to a development mode, ensuring a long-term balance of its social and economic goals.

Keywords: anti-crisis management, additional education for children, municipal management, sustainability of educational organizations, economics of education, social management, crisis communications.

Постановка проблемы в общем виде. В современных условиях повышенной турбулентности и цикличности развития экономических систем, организации социальной сферы, в частности системы дополнительного образования детей, сталкиваются с перманентными вызовами, трансформирующимися в затяжные кризисные явления.

Сложившаяся практика управления в большинстве организаций дополнительного образования носит реактивный характер, ориентируясь на оперативное устранение последствий, а не на профилактику и стратегическое предвосхищение кризисов. Это приводит к эрозии качества образовательных услуг, потере кадрового потенциала и, в конечном счете, к снижению доступности и эффективности всей системы дополнительного образования на муниципальном уровне.

Цель исследования заключается в определении методологических подходов и структурной модели системы антикризисного управления для организаций дополнительного образования детей на муниципальном уровне.

Изложение материалов основного исследования. В условиях нестабильности макро- и мезоэкономической среды, кризисные явления в организациях дополнительного образования носят не циклический, а структурный и накопительный характер. Их сущность заключается в нарушении баланса между социальной миссией учреждения и его экономической устойчивостью под воздействием внешних шоков. Специфика проявления определяется двойственной природой дополнительного образования как субъекта одновременно социальной сферы и рынка образовательных услуг.

Структурный характер кризиса проявляется в устойчивом нарушении ресурсного обеспечения. С одной стороны, сокращение муниципального

финансирования подрывает материально-техническую базу и кадровый потенциал, что напрямую влияет на социальную миссию доступности и качество образования.

Накопительный эффект возникает из-за взаимного усиления проблем: недостаток финансирования приводит к старению кадров и оборудования, что снижает привлекательность услуг и ведет к дальнейшему оттоку обучающихся, усугубляя финансовый дефицит. Таким образом, система теряет способность к адаптации и оказывается в замкнутом круге деградации.

В условиях, когда кризисные явления в организациях дополнительного образования детей носят структурный и накопительный характер, проявляясь в нарушении баланса между социальной миссией и экономической устойчивостью, традиционные подходы к управлению оказываются неэффективными. Вследствие этого, можно сказать, что эффективное антикризисное управление в организациях дополнительного образования возможно на основе внедрения целостной методологии, интегрирующей диагностические, стратегические и операционные подходы [1].

Данная гипотеза обосновывается следующим образом. Диагностический компонент обеспечивает переход от реагирования на последствия к упреждающему выявлению кумулятивных угроз за счет мониторинга не только финансовых, но и социально-педагогических параметров (кадровый потенциал, износ материальной базы, динамика контингента). Стратегический компонент направлен на преодоление ключевого противоречия через диверсификацию ресурсной базы, реструктуризацию портфеля услуг и формирование уникального образовательного профиля, что переводит учреждение из режима выживания в режим развития. Операционный компонент обеспечивает тактическую реализацию стратегии через гибкие механизмы адаптации финансирования, нормирования труда и внедрения проектных методов (рис. 1).

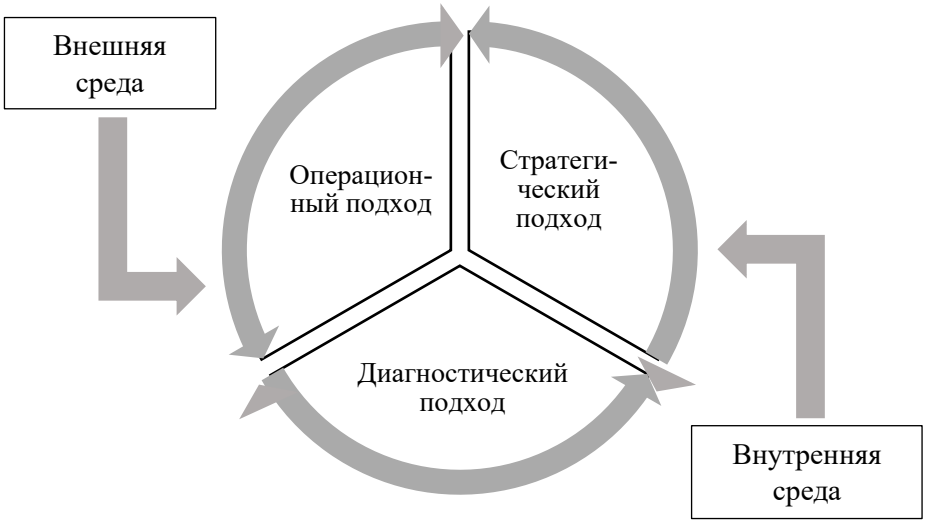

Рисунок 1 - Цикличная модель методологии антикризисного управления организациями дополнительного образования.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют синтезированные подходы, позволяющие комплексно решать проблему

структурного кризиса в организациях дополнительного образования детей. Системный подход выступает интегративной основой, позволяющей рассматривать организации дополнительного образования как целостную систему, находящуюся в непрерывном взаимодействии с макро- и мезосредой. Ресурсный подход определяет необходимость диверсификации источников финансирования и оптимизации использования всех видов ресурсов (материальных, кадровых, информационных). Процессный подход реализуется через внедрение проектных методов управления, позволяющих гибко реструктуризировать образовательные услуги и оперативно перераспределять ресурсы между перспективными направлениями деятельности.

Теоретико-методологическая основа и разработанные принципы позволяют перейти к проектированию конкретной управленческой структуры. В рамках данного исследования предлагается многоуровневая модель системы антикризисного управления организацией дополнительного образования на муниципальном уровне, реализующая принцип опережающего управления на основе интеграции диагностического, стратегического и операционного компонентов (рис. 2).

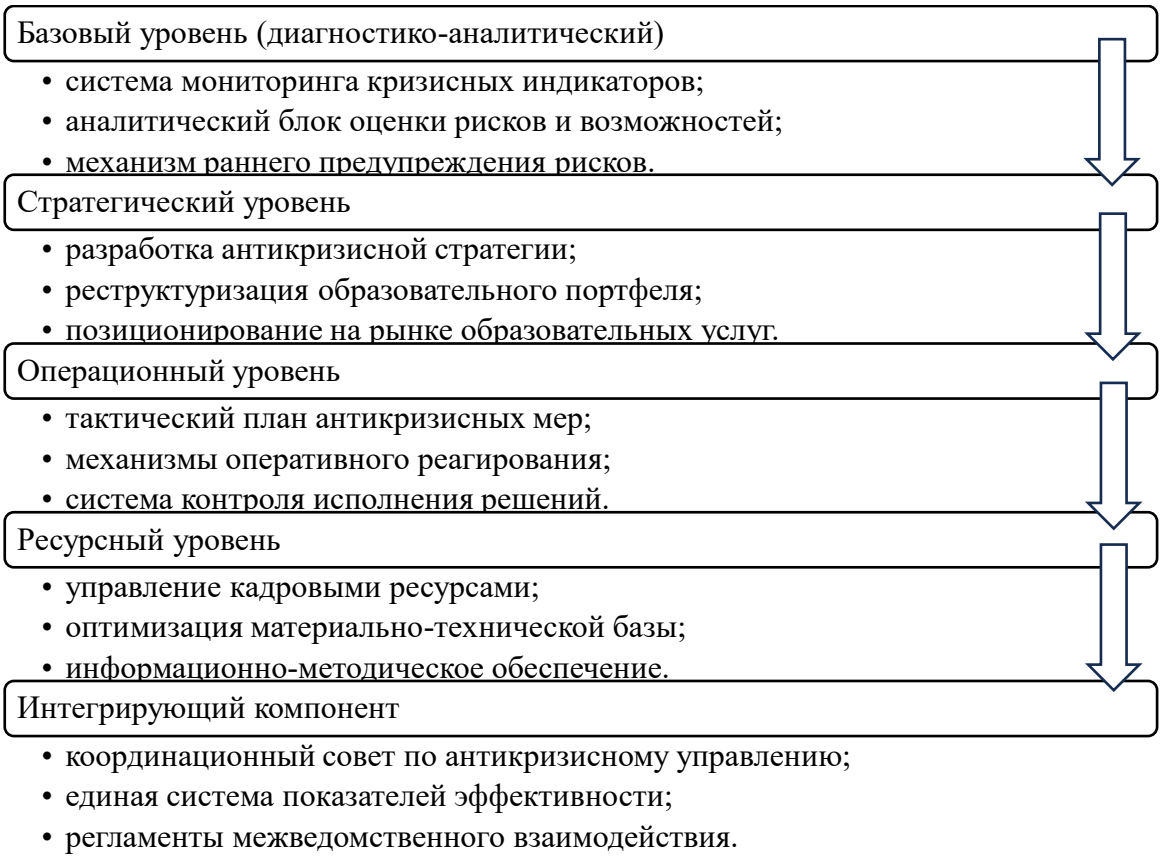

Рисунок 2 - Модель системы антикризисного управления организацией дополнительного образования на муниципальном уровне

Спроектированная модель системы антикризисного управления организацией дополнительного образования для своего эффективного

функционирования требует реализации набора взаимосвязанных принципов, обеспечивающих ее практическую реализацию и операционную состоятельность. Ключевыми из них являются следующие семь принципов: непрерывность мониторинга и диагностики; опережающий характер управленческих решений; гибкость и адаптивность системы; сбалансированность социальных и экономических целей; интеграция в муниципальную программу развития образования; многоуровневая коммуникация; ответственность и мотивация.

Реализация данных принципов позволяет создать устойчивую систему управления, способную не только противостоять кризисным явлениям, но и использовать их как возможности для организационного развития [2].

Выводы. Кризисные явления в организациях дополнительного образования носят не циклический, а структурный и накопительный характер, порождая замкнутый круг деградации, в котором недофинансирование подрывает качество, что, в свою очередь, усугубляет финансовые проблемы.

В качестве решения предложена и теоретически обоснована целостная методология, ядром которой является многоуровневая модель антикризисного управления. Ее эффективность обеспечивается синергией трех ключевых компонентов: диагностического, стратегического и операционного. Практическая реализация модели обеспечивается соблюдением семи принципов, ключевыми из которых являются непрерывность мониторинга, опережающий характер решений и сбалансированность социальных и экономических целей.

Таким образом, внедрение разработанной системы позволяет перевести организацию дополнительного образования из режима выживания в режим стратегического развития, обеспечивая долгосрочную сбалансированность их социальной миссии и экономической устойчивости в условиях нестабильной внешней среды.

Список источников

1. Крюкова Д. В., Муковозова А. Р. Развитие комплекса антикризисных мер в Российской Федерации // Научные записки молодых исследователей. 2024. №5-6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kompleksa-antikrizisnyh-mer-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 19.10.2025).

2. Антикризисное управление: учебное пособие. - 2-е издание, исправленное и дополненное. - Москва: ООО «РИТМ», 2024. - 314 с.

3. Тарасова, Е. В. Особенности системы антикризисного управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды / Е.В. Тарасова, Е.А. Глухова // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06-07 ноября 2024 года. - Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. - С. 155-160.

4. Тарасова, Е. В. Формирование научно обоснованного подхода к управлению антикризисными коммуникациями в организации / Е. В. Тарасова, Д. В. Чертов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического

развития территорий : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2024 года. - Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. - С. 316-320.

УДК 338.465

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЕКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ЖКХ ДНР

ЧЕРТОВ Д.В.,
ассистент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В современных условиях цифровизация играет ключевую роль в коренном улучшении взаимодействия субъектов сферы жилищно-коммунального хозяйства, являясь предпосылкой создания принципиально новой, прозрачной и эффективной системы взаимодействия. Цифровизация выступает тем связующим звеном, которое преодолевает традиционную разобщенность и конфликтность между управляющими компаниями, ресурсоснабжающими организациями, органами государственной и муниципальной власти и, что крайне важно, конечными потребителями - населением региона.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, цифровизация, информация, управление, экономика, инфраструктура, государство.

DIGITALIZATION AS A STRATEGIC VECTOR FOR IMPROVING INTERACTION SUBJECTS OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES OF THE DPR

CHERTOV D.V.,
assistant of Department of Non-Manufacturing Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. In modern conditions, digitalization plays a key role in radically improving the interaction of subjects of the housing and communal services sector, being a prerequisite for the creation of a fundamentally new, transparent and effective system of interaction. Digitalization acts as the link that overcomes the traditional disunity and conflict between management companies, resource supply organizations, state and municipal authorities and, most importantly, the end consumers - the population of the region.

Keywords: housing and communal services, digitalization, information, management, economy, infrastructure, state.

Жилищно-коммунальное хозяйство представляет собой одну из ключевых отраслей национальной экономики, обеспечивающую жизнедеятельность населения и функционирование социально-экономической инфраструктуры. Вместе с тем данная отрасль характеризуется комплексом системных проблем, обуславливающих недостаточную прозрачность деятельности управляющих компаний и существенную информационную асимметрию между субъектами отрасли в целом.

В условиях глобальной цифровой трансформации экономики и общества цифровизация взаимодействия субъектов жилищно-коммунального хозяйства приобретает статус стратегического приоритета, создавая предпосылки для качественного изменения взаимодействия между всеми субъектами отрасли.

Взаимодействие между субъектами жилищно-коммунального хозяйства осуществляется на основе сложной системы договорных отношений, регламентированных нормами жилищного, гражданского и административного законодательства. Традиционная модель взаимодействия характеризуется многоуровневостью и иерархичностью, проявляющимися в наличии вертикальных связей регулирования и контроля наряду с горизонтальными коммерческими отношениями.

Существенной проблемой выступает информационная фрагментарность, обусловленная отсутствием единого информационного пространства и дублированием данных в различных информационных системах. Ограниченная прозрачность деятельности управляющих компаний для потребителей жилищно-коммунальных услуг и низкая оперативность реагирования на проблемные ситуации усиливают влияние имеющихся проблем в отрасли [1].

В этой связи цифровизация как стратегическое направление совершенствования взаимодействия субъектов жилищно-коммунального хозяйства представляет собой не просто внедрение отдельных цифровых сервисов, а фундаментальную перестройку сложившейся системы отношений, основанную на эффективном управлении информацией, автоматизации и сквозной прозрачности.

Такая трансформация заключается в переходе от реактивной модели управления, когда действия предпринимаются после возникновения кризисной ситуации, к проактивной и предиктивной, основанной на анализе «больших данных» и прогнозировании событий.

Цифровизация жилищно-коммунального хозяйства представляет собой комплексный процесс внедрения информационно-коммуникационных технологий, цифровых платформ и интеллектуальных систем, направленный на автоматизацию процессов, оптимизацию взаимодействия субъектов и как результат повышение качества предоставления жилищно-коммунальных услуг [2].

Концептуально цифровизация жилищно-коммунального хозяйства

базируется на нескольких основополагающих принципах. Принцип интеграции предполагает формирование единого информационного пространства, обеспечивающего бесшовное взаимодействие информационных систем различных субъектов отрасли. Принцип открытости и прозрачности ориентирован на обеспечение доступности информации о деятельности субъектов для всех заинтересованных сторон в соответствии с требованиями законодательства.

Принцип клиентоориентированности фокусируется на создании удобных цифровых каналов взаимодействия, ориентированных на потребности граждан. Принцип эффективности направлен на оптимизацию бизнес-процессов и снижение операционных издержек за счет автоматизации и интеллектуализации управления. Принцип безопасности обеспечивает защиту информации, персональных данных и киберустойчивость цифровой инфраструктуры.

Ядром цифровой трансформации может стать единая цифровая платформа, представляющая универсальную технологическую базу для всех субъектов отрасли: управляющих компаний, ресурсоснабжающих организаций, подрядных служб, органов государственного жилищного надзора и муниципального контроля, а также собственников.

Для государства систематизация и анализ данных о функционировании жилищно-коммунальной инфраструктуры в рамках единой цифровой платформы создает основу для стратегического планирования развития территорий, прогнозирования потребностей в ресурсах и оптимального размещения новых инфраструктурных объектов. Для населения цифровизация отрасли позволит повысить доступность и качество государственных услуг, способствуя росту удовлетворенности граждан.

Таким образом, цифровизация как стратегический вектор совершенствования взаимодействия субъектов жилищно-коммунального хозяйства - это создание целостной, самообучающейся и ориентированной на население экосистемы, где эффективное управление разрозненными информационными потоками становится главным активом и источником для принятия взвешенных управленческих решений.

Этот путь сопряжен с необходимостью решения таких сложных задач, как адаптация нормативно-правовой базы, стандартизация форматов данных и преодоление цифрового неравенства среди населения, однако его конечный результат - это формирование принципиально новой, интеллектуальной и устойчивой среды взаимодействия всех субъектов жилищно-коммунального хозяйства.

Список источников

1. Чертов, Д.В. Стратегические приоритеты совершенствования взаимодействия государства и территориальных субъектов ЖКХ ДНР

/ Д.В. Чертов // Вестник Академии знаний. - 2024. - № 6 (65). - С. 1302-1306.

2. Зимина, И.С. К вопросу об особенностях совершенствования системы

управления организацией ЖКХ / И.С. Зимина. - Текст : электронный // Прикладные экономические исследования. - 2024. - №4. - С. 231-237. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-osobennostyah-sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-organizatsiey-zhkh (дата обращения: 20.10.2025).

УДК 338.1:93

ЗНАЧЕНИЕ ИСТОРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

ШПАРЧУК И.С.,
ассистент кафедры туризма и гостиничного дела,
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет
имени Владимира Даля», г. Луганск,
Луганская Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Рассматривается актуальность исторических исследований социально-экономических процессов в контексте развития региона, роль в выявлении закономерностей, факторов и специфики, влияющих на экономический рост территории. Предложена авторская интегративная модель применения исторических методик с современными аналитическими подходами, такими как синтез и систематизация, для интерпретации ретроспективы и формирования стратегии устойчивого развития региона. Отмечена необходимость интеграции исторического опыта в современную региональную экономическую политику для обеспечения адаптивных управленческих решений.

Ключевые слова: экономика, история, развитие, регион, социально-экономические процессы, исследование, устойчивое развитие

THE IMPORTANCE OF HISTORICAL RESEARCH ON SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT

SHPARCHUK I.S.,
Assistant of Department of Tourism and Hotel Management,
FSBEI HE «Lugansk State University named after V.Dahl»,
Lugansk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The relevance of historical research on socio-economic processes in the context of the development of the region, its role in identifying patterns, factors and specifics affecting the economic growth of the territory is considered. The author's integrative model of applying historical techniques with modern analytical approaches, such as synthesis and systematization, to interpret the retrospective and

form a strategy for the sustainable development of the region is proposed. The need to integrate historical experience into modern regional economic policy in order to ensure adaptive management decisions is noted.
Keywords: economy, history, development, region, socio-economic processes, research, sustainable development

Актуальность исследований исторических аспектов социально-экономических процессов в контексте развития региона выступает инструментом для оценки долгосрочной динамики закономерностей экономического развития, сформировавших современное состояние экономики. Анализ исторических процессов позволяет выявить закономерности, факторы и специфику, которые способствуют или препятствуют экономическому росту тех или иных территориальных систем, а также социальные и институциональные преобразования, повлиявшие на ресурсный потенциал региона. Исторический анализ социально-экономических процессов позволяет исследовать причины региональной диспропорции и экономический потенциал каждой территории, способствуя формированию устойчивой управленческой региональной политики.

Научные исследования в этой области основаны на интеграции исторических методик с современными аспектами пространственного и хронологического анализа, что позволяет детально и аргументировано интерпретировать региональные социально-экономические процессы и их исторические предпосылки. Сочетание таких методов исследования как синтез, анализ, систематизация, исторические параллели, в контексте специфики научной проблемы, способствуют выявлению повторяющихся закономерностей и определяющих принципов и факторов, которые часто остаются незамеченными при изолированном анализе, способствуя более целостному пониманию исторической специфики развития региона. Исторические исследования, применяемые к региональному контексту, раскрывают закономерности функционирования экономических систем с течением времени, предоставляя информацию о стратегиях адаптации к глобальным и локальным изменениям [3, с. 1177-1192].

Ретроспектива социально-экономических процессов региона позволяет выявить тенденции современного развития региона, что выступает инструментом для формирования стратегии устойчивого развития региона в современных экономических условиях. Устойчивое развитие региона подразумевает систематизацию сведений о специфике и закономерностях, связанных с конкретной структурой отраслевой экономики и природно-ресурсным потенциалом региона, что определяет направления стратегии устойчивого развития. Стоит учитывать специфику локальных производственных систем, ресурсный потенциал и социально-культурные аспекты, необходимо обеспечить сбалансированное территориальное развитие, соответствующее внутренним потребностям населения, возможностям региональной системы и противостояния внешним вызовам [5, с. 89-104].

Состав социально-экономических процессов в контексте исследования представлен на рис. 1.

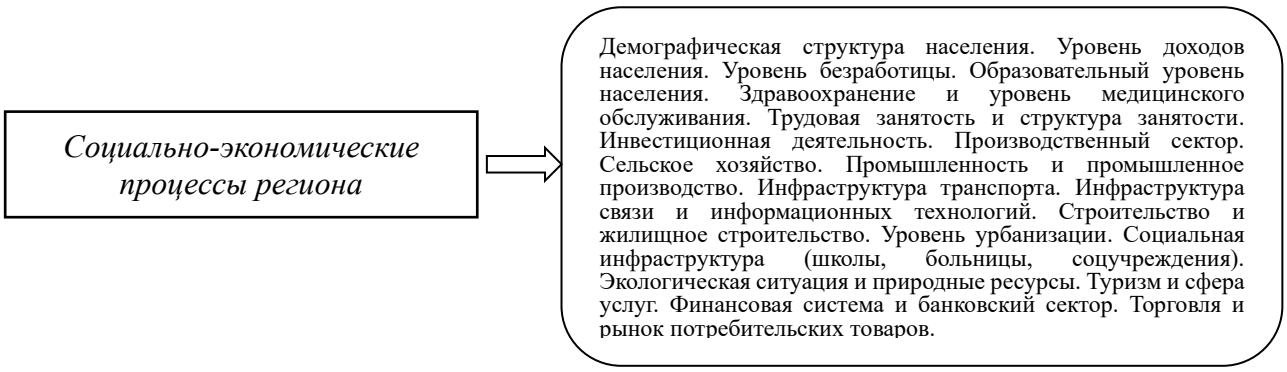

Рисунок 1 - Состав социально-экономических процессов региона

Интегративная модель применения исторических исследований социально-экономических процессов в системе социально-экономической политики региона представлена на рис. 2.

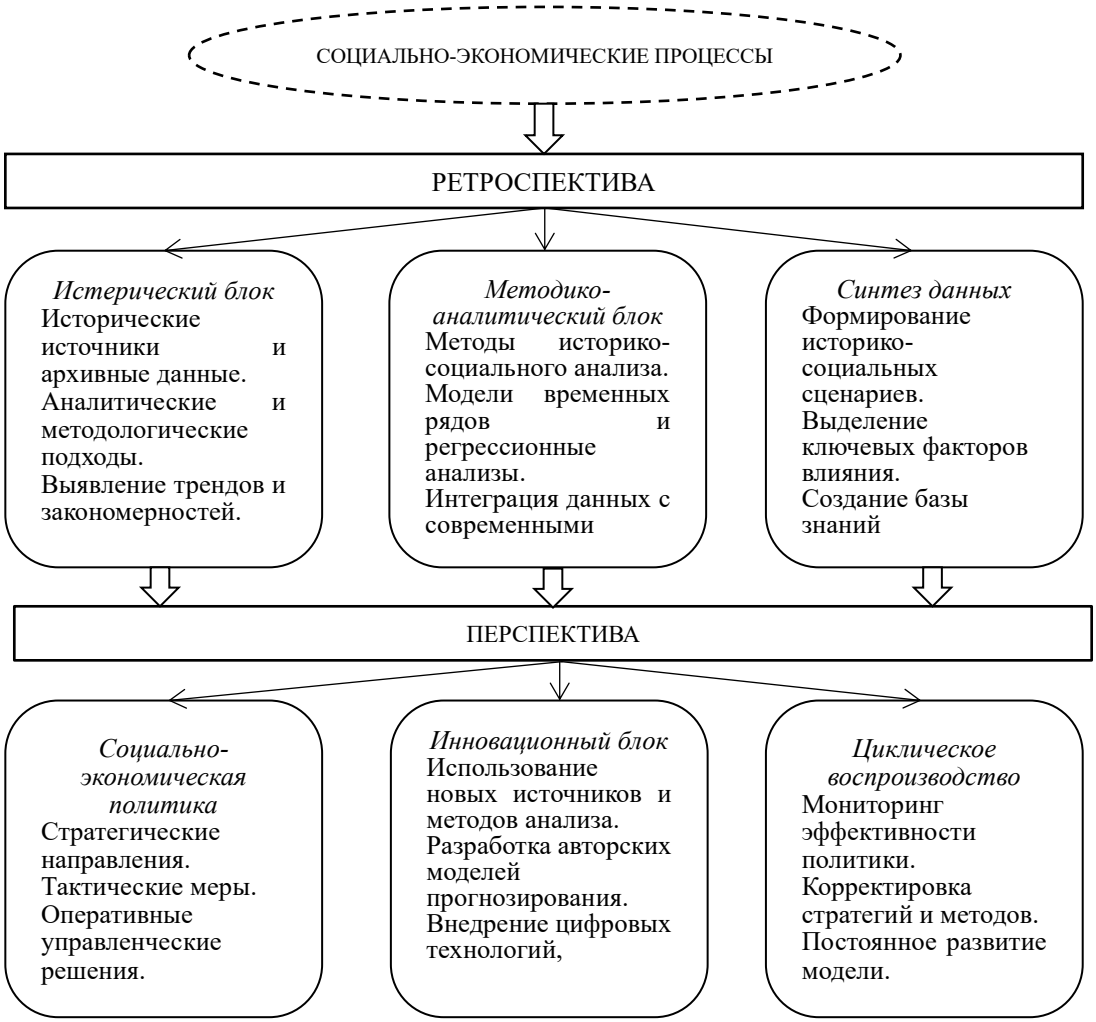

Рисунок 2 – Интегративная модель применения исторических исследований социально-экономических процессов в системе социально-экономической политики региона

Источник: составлено автором

Другим важным аспектом является возможность изучения взаимосвязи исторических процессов и современной рыночной экономики, что позволяет выявить связь между историческими социально-экономическими процессами и современными экономическими тенденциями развития региона (рис.3). Исследование истории социально-экономических процессов обогащает систему представлений о специфике регионального развития, обеспечивает основу для формирования принципов функционирования и структуры управленческих решений социально-экономической региональной политики.

Рисунок 3 – Эволюция взаимосвязи исторических процессов и современной рыночной экономики региона

Источник: составлено автором на основе [1, 4].

Заключение. Анализ исторических социально-экономических процессов региона позволяет исследовать влияние последних на структурные изменения и внешние воздействия в развитии инфраструктуры, уровня жизни населения, ресурсный потенциал, экономическую характеристику и социальную структуру. В условиях современных экономических процессов, такие знания приобретают актуальность, помогают определить предпосылки к устойчивому развитию, проанализировать преимущества и недостатки территорий региона, а также

исторические факторы, оказывающие влияние на текущие социально-экономические процессы. При этом возникает проблема недостаточной интеграции исторического опыта в стратегические планы развития, что может привести к недооценке уникальных особенностей региона и рискам неэффективной оценки его экономического потенциала. Ретроспективный анализ является инструментом для выявления тенденций, основанием для формирования адаптивных региональных стратегий, способных учитывать историческую преемственность и современные вызовы, формируя предпосылки к устойчивому развитию региона.

Список источников

1. Кадирова Л.А.. Эвристические методы прогнозирования социально-экономических процессов // Мировая наука, № 1 (94), 2025, С. 57-62. doi:10.5281/zenodo.14889514

2. Кокшаров В.А., Костюченко К.Л.. Теоретические аспекты концепции моделирования экономических процессов // Инновации и инвестиции, № 7, 2023, С. 291-293.

3. Орлов С.Л., Строев П.В. Исторические и социально-экономические условия мирового развития как факторы пространственного распределения экономических ресурсов // Креативная экономика, Т. 17, № 4, 2023, С. 1177-1192. doi:10.18334/ce.17.4.117584

4. Пяткова Н.П., Шпарчук И.С. Развитие внутреннего туризма как один из важных аспектов устойчивого развития региона // Вестник ДонНУ. Серия В Экономика и право. - №2. 2025. - С. 87-94

5. Шмидт С.Ф. Глобализация и деглобализация: исторические циклы и современность // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение, № 51, 2025, С. 89-104. doi:10.26516/2073-3380.2025.51.89

УДК 334.021

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ И ГИБРИДНОЙ РАБОТЫ

ЯРУНИЧЕВ А.И.,
преподаватель кафедры менеджмента непроизводственной сферы,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

РЕВКОВА И.А.,
обучающийся,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе проводится комплексный анализ трансформации подходов к управлению командами в контексте глобального перехода к удаленным и гибридным форматам труда. Исследуются ключевые вызовы, с которыми сталкиваются современные руководители: поддержание эффективной коммуникации, обеспечение прозрачности и контроля результатов, сохранение командного духа и корпоративной культуры, а также мотивации сотрудников в условиях дистанционного взаимодействия.

Ключевые слова: управление командами, удаленная работа, гибридный формат, коммуникация, мотивация, вовлеченность, цифровизация, корпоративная культура, Agile, KPI.

EFFECTIVE TEAM MANAGEMENT IN REMOTE AND HYBRID WORK ENVIRONMENTS

YARUNICHEV A.I.
Lecturer of Department of Non-Manufacturing Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

REVKOVA I.A.,
student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the transformation of team management approaches in the context of the global transition to remote and hybrid work formats. The key challenges faced by modern managers are explored: maintaining effective communication, ensuring transparency and control of results, preserving team spirit and corporate culture, as well as motivating employees in a remote interaction environment.

Keywords: team management, remote work, hybrid format, communication, motivation, engagement, digitalization, corporate culture, Agile, KPI.

Глобальные трансформации последних лет, ускоренные процессами цифровизации и вызовами пандемии, стали катализатором повсеместного распространения удаленной и гибридной моделей работы. Данный переход из временной меры превратился в устойчивый тренд, требующий фундаментального пересмотра традиционных парадигм управления. Если ранее удаленная работа была исключением, то сегодня она стала стратегическим выбором многих организаций, стремящихся к повышению гибкости, сокращению издержек и привлечению талантов вне географических ограничений.

Однако наряду с очевидными преимуществами, такими как повышение

автономии сотрудников и свободы в управлении рабочим временем, новые форматы породили комплекс уникальных управленческих вызовов. Классические методы контроля, основанные на физическом присутствии, утрачивают свою эффективность. На первый план выходят задачи поддержания устойчивой коммуникации, предотвращения профессионального выгорания сотрудников, противодействия чувству изоляции и сохранения единого культурного поля организации. Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена острой необходимостью разработки и адаптации управленческих инструментов, адекватных вызовам новой реальности [1, с. 100].

Цель исследования - разработать комплекс практических рекомендаций по эффективному управлению командами в условиях удаленной и гибридной работы для повышения их продуктивности и сохранения человеческого капитала.

Переход к распределенным форматам работы выявил ряд системных проблем, которые требуют от менеджера развития новых компетенций.

Ключевые вызовы включают коммуникационный разрыв, при котором исчезает неформальный обмен информацией, что приводит к потере контекста, замедлению принятия решений и росту недопонимания. Вербальные сигналы, легко считываемые при личной встрече, в цифровой среде могут теряться.

Следующей проблемой является снижение видимости и сложности контроля, когда менеджер лишен возможности «увидеть» процесс работы, что может порождать микроменеджмент как гиперкомпенсацию, либо, наоборот, привести к полной потере контроля над сроками и качеством выполняемых задач.

Также наблюдается размывание корпоративной культуры и командного духа, поскольку формирование чувства принадлежности и общих ценностей в виртуальной среде представляет значительную сложность, и сотрудники удаленных команд чаще испытывают чувство одиночества и отчужденности.

Существуют риски профессионального выгорания, обусловленные стиранием границ между работой и личной жизнью, постоянным нахождением «в режиме онлайн» и невозможностью «дистанцироваться» от рабочего пространства, что ведет к хроническому стрессу и эмоциональному истощению сотрудников. Наконец, в гибридной модели возникает неравенство условий, при котором сотрудники, работающие в офисе, могут иметь негласное преимущество в доступе к информации и карьерных возможностях по сравнению с полностью удаленными коллегами, что создает почву для конфликтов и снижения мотивации.

Эффективное управление в новых условиях требует пересмотра классических функций менеджмента. В области планирования и постановки целей на смену размытым задачам приходят методологии целеполагания, такие как OKR (Objectives and Key Results) и SMART-задачи [2, с. 1240]. Акцент смещается с контроля времени на контроль результатов. Четкие, измеримые и согласованные цели становятся основным ориентиром для всей команды.

В организации и коммуникации необходимо разработать и формализовать «Правила удаленной работы» (Team Charter). Этот документ должен регламентировать выбор каналов коммуникации для разных типов задач, где срочные вопросы решаются через Slack или Telegram, проектные - в Trello или Asana, а стратегические обсуждаются на видеоконференциях. Также он включает расписание и формат регулярных встреч, таких как ежедневные стендапы, еженедельные планерки и месячные ретроспективы, и определяет принципы асинхронной коммуникации, чтобы не требовать немедленной реакции и уважать личное время сотрудников.

В мотивации и вовлеченности традиционные материальные стимулы остаются важными, но ключевую роль играют нематериальные методы. К ним относятся признание и обратная связь, выражающиеся в публичной похвале во время общих созвонов, системе благодарностей и регулярных one-to-one встречах для обсуждения не только рабочих задач, но и самочувствия сотрудника.

Также важны развитие и автономия, предусматривающие предоставление возможности для обучения, доверие и делегирование полномочий с фокусом на результат, а не на процесс, и забота о wellbeing, которая выражается в поощрении перерывов, организации онлайн-курсов по тайм-менеджменту и психологической разгрузке, а также предоставлении гибкого графика. В контроле и оценке эффективности основой становится система прозрачных KPI (Key Performance Indicators), привязанных к целям компании. Используются дашборды и проектные менеджеры, такие как Jira и Basecamp, которые визуализируют прогресс и позволяют всем участникам команды видеть общий результат. Таким образом, контроль трансформируется из тотального надзора в аналитику данных и поддержку сотрудников в достижении целей [3, с. 243].

Цифровые инструменты являются не просто заменой офису, а новой средой для функционирования команды. Их можно классифицировать по назначению.

Первую категорию составляют коммуникационные инструменты, такие как Zoom, Microsoft Teams и Slack, которые используются для синхронного и асинхронного общения.

Вторую категорию представляют инструменты управления проектами и задачами, включая Trello, Asana, Jira и Notion, которые служат для создания прозрачности задач, отслеживания прогресса и коллаборации над документами [4, с. 1210].

Третья категория − это инструменты для хранения и совместной работы, например, Google Drive, SharePoint и Miro, которые обеспечивают единое пространство для файлов и коллективной работы.

Четвертая категория включает инструменты для поддержания корпоративной культуры и социализации, такие как Donut для случайных знакомств в Slack, Gather Town для создания виртуальных офисов и платформы для проведения онлайн-тимбилдингов.

Ключевой задачей менеджера является не внедрение всех возможных

инструментов, а выбор экосистемы, которая оптимально подходит для конкретной команды, и обеспечение ее грамотного использования [5, с. 90].

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что эффективное управление удаленными и гибридными командами основывается на триаде: Цифровизация процессов, Адаптация управленческих практик и Фокус на человеческий капитал.

Успешный менеджер в новой реальности - это не контролер, а лидер-коуч, который создает условия для работы, выстраивает доверительные отношения и фокусируется на результате.

Предложенная модель управления, включающая четкое целеполагание (OKR/KPI), структурированную коммуникацию (Team Charter), комплексную мотивацию и грамотное использование цифровых инструментов, позволяет не только нивелировать риски распределенной работы, но и раскрыть ее потенциал.

Перспективными направлениями для дальнейших исследований являются: разработка метрик для оценки вовлеченности удаленных сотрудников в реальном времени; изучение влияния искусственного интеллекта на автоматизацию рутинных управленческих функций в распределенных командах; анализ долгосрочного воздействия гибридной модели на карьерные траектории сотрудников и организационную структуру компаний.

Внедрение адаптивных подходов к управлению становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием для стратегического развития и устойчивости организаций в условиях современных вызовов.

Список источников

1. Сыдорук, И. Ю. Преимущества и недостатки виртуальных команд как объектов управления / И. Ю. Сыдорук // Молодой ученый. - 2022. - № 14 (409). - С. 126-128. - Текст: непосредственный.

2. Петрова, И.А. Гибридный формат работы: трансформация системы управления персоналом / И.А. Петрова // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 5 (142). - С. 1240-1243.

3. Абалуева, В.С. Влияние дистанционной работы на вовлеченность персонала / В.С. Абалуева, К.А. Антипина // Бизнес. Образование. Право. - 2023. - № 1 (62). - С. 241-246.

4. Киселева, Е.В. Цифровые инструменты управления командой в условиях удаленной работы / Е.В. Киселева, С.Г. Абрамова // Российское предпринимательство. - 2022. - Т. 23. - № 4. - С. 1199-1214.

5. Федотова, М.В. Организационные изменения в условиях перехода на гибридный формат работы / М.В. Федотова, Е.А. Гаврилова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. - 2023. - Т. 22. - № 1. - С. 78-105.

СЕКЦИЯ 2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ.

УДК 338.02

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

АПЛЁТОВА Д.М.,
аспирант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Стратегия развития предприятия рассматривается как единый план действий, обеспечивающий согласованность решений в сферах производства, инвестиций, маркетинга и управления персоналом. Приведено разграничение понятий «метод» и «инструмент». Определено, что главными показателями стратегии развития промышленных предприятий являются не только цифровизация и показатели конкурентоспособности, но и устойчивость, адаптивность и обеспечение технологической безопасности.

Ключевые слова: метод, инструмент, стратегия развития, промышленное предприятие, цифровизация.

TOOLS AND METHODS OF FORMING AN INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

APLETOVA D.M.,
postgraduate student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The company's development strategy is considered as a single action plan that ensures consistency of decisions in the areas of production, investment, marketing and personnel management. The differentiation of the concepts of "method" and "tool" is given. It is determined that the main indicators of the industrial enterprises development strategy are not only digitalization and competitiveness indicators, but also sustainability, adaptability and ensuring technological security.

Keywords: method, tool, development strategy, industrial enterprise, digitalization.

В условиях перманентной рыночной изменчивости, технологических

прорывов и геополитической турбулентности, способность промышленного предприятия не просто выживать, но и устойчиво расти, определяется качеством его стратегии развития.

Стратегия развития предприятия – это не просто набор планов, а всеобъемлющий, долгосрочный план действий, определяющий желаемое конечное состояние организации (её миссию, видение и цели), а также пути и ресурсы, необходимые для достижения этого состояния. Она служит компасом, обеспечивающим согласованность решений в сферах производства, инвестиций, маркетинга и управления персоналом.

В стратегическом менеджменте часто происходит смешение понятий «метод» и «инструмент», что может привести к неверному построению процесса стратегического планирования.

Метод – это общая, системная, логически выстроенная процедура или подход, используемый для структурирования процесса принятия стратегических решений; другими словами – это способы мышления и подходы к решению задач, алгоритмы анализа и выработки стратегических решений. Это «как мы думаем и рассуждаем», концептуальная основа планирования (например, метод сценарного планирования, метод долгосрочного целеполагания, метод системного анализа).

Инструмент – это конкретный аналитический приём, техника или модель, программные средства и рабочие схемы, используемые в рамках выбранного метода для сбора, обработки данных и получения конкретных количественных или качественных выводов. Это «чем и как мы действуем на практике», прикладные средства реализации (например, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, кривая опыта, метод Дельфи).

Период 2019-2024 годов стал временем беспрецедентных вызовов для российской промышленности: от пандемии COVID-19 и ужесточения санкционного давления до необходимости ускоренной структурной перестройки и импортозамещения. Соответственно, научные публикации и прикладные исследования в области стратегического управления претерпели заметную трансформацию. Если ранее доминировали темы, связанные с цифровизацией (Индустрия 4.0) и глобальной конкуренцией, то последние пять лет акцент сместился в сторону устойчивости, адаптивности и национальной технологической безопасности [1, 3].

После 2022 года методология сценарного планирования, ранее считавшаяся уделом крупных сырьевых корпораций, стала широко обсуждаться и применяться на уровне средних и крупных промышленных предприятий.

В последние пять лет в отечественной научной парадигме наблюдается отход от жесткого, долгосрочного директивного планирования к более гибким и адаптивным методам. Например, смещение фокуса внимания метода, основанного на анализе внутренних ресурсов и компетенций (RBV): вместо поиска уникальных конкурентных преимуществ на глобальном рынке, сейчас метод направлен на идентификацию и защиту критически важных,

незаменимых компетенций и технологий, которые должны быть сохранены в условиях разрыва внешних связей. Результатом стало то, что всё большее внимание уделяется нематериальным активам, таким как институциональная память, инженерные школы и производственный опыт, как главному ресурсу для импортозамещения [5].

Существенные изменения претерпевают и методы оценки инвестиционной привлекательности в условиях ограничений. Наблюдается переход нескольких средних промышленных предприятий на классический метод технико-экономического обоснования (ТЭО) с интеграцией современных подходов, а также акцент на внутренней норме доходности (IRR). При высоком уровне инфляционных и валютных рисков это рассматривается как более надежная метрика, чем чистая приведенная стоимость (NPV) [2].

Для того, чтобы методы работали, необходимо правильное применение инструментов их реализации. Так, в последние годы произошла модификация SWOT-анализа и его аналогов [4]. Например, в отечественной практике появился инструмент – TOWS-матрица, обратная SWOT, которая фокусируется на использовании сильных сторон для противодействия угрозам. Прежде всего, такая модификация рассматривается для управления предприятиями оборонно-промышленного комплекса и в машиностроении. Также инструмент «Внешней среды» (PESTEL) стал в большей мере концентрироваться на «политической» (P) и «экономической» (E) составляющих, часто вводимых в виде «риски РФ» или «меры государственной поддержки».

Далее цифровизация перестала быть просто инструментом повышения эффективности. Она стала стратегическим инструментом обеспечения устойчивости:

цифровые двойники: значительно возросло число публикаций, посвященных использованию инструментов цифрового моделирования производственных процессов. Это позволяет тестировать стратегии (например, переналадку линии под новый вид продукции) без остановки реального производства;

сбалансированная система показателей также трансформировалась: акцент делается не только на клиентской и финансовой перспективах, но и на «перспективе технологического суверенитета (импортозамещения)», что требует новых, часто нефинансовых, ключевых показателей эффективности. При этом следует отметить отсутствие единых стандартов импортозамещения: инструменты для точной оценки технологического разрыва и критичности замещаемых компонентов (ключевой элемент стратегии импортозамещения) часто разрабатываются на уровне отдельных предприятий или отраслевых кластеров, а не унифицированы в методологии [4].

Таким образом методы стали более адаптивными и сценарными, с сильным уклоном в антикризисное управление. При этом инструменты претерпели так называемую «русификацию»: классические модели дополнены фокусом на технологический суверенитет, внутреннюю устойчивость и интеграцию с государственными программами. И, прежде всего, это связано с

тем, что промышленным предприятиям требуется не только знание мировых практик, но и мастерство в применении методов, позволяющих формировать свою стратегию развития в условиях жестких внешних ограничений.

Список источников

Асадли, Ниджат Ибрагимович. Методы формирования стратегий промышленных предприятий в цифровой экономике: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Асадли Ниджат Ибрагимович. – Москва, 2021. – 177 с.: ил. – EDN GAJEVX.

Василенок, В.Л., Мартыненко, О.В., Негреева, В.В., Мороз, Д.С. Стратегия развития промышленного предприятия с учетом комплексного анализа деятельности / В.Л. Василенок, О.В. Мартыненко, В.В. Негреева, Д.С. Мороз // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – № 2. – С. 90-102. – EDN NHQBPM.

Кононов, А.А., Нурулин, Ю.Р. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности / А.А. Кононов, Ю.Р. Нурулин // Прогрессивная экономика. – 2024 г. – №6. – С. 186-198. DOI: 10.54861/27131211_2024_6_186.

Курлыкова, А.В., Корабейников, И.Н., Сидоренко, С.В. Стратегия форсированного индустриального развития отечественных предприятий обрабатывающей промышленности / А.В. Курлыкова, И.Н. Корабейников, С.В. Сидоренко // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 5. – С. 2323-2336. – DOI 10.18334/epp.14.5.120822. – EDN CDPTVF.

Шипилова, Т.А. Формирование стратегии устойчивого развития промышленных предприятий / Т.А. Шипилова // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2024 г. – Том 21. – № 1 (133). – С. 203-212. DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2024-1-203-212.

УДК 330.342.146

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОТ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ К НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ

БАЛАБАНОВИЧ О.А.,
канд.экон.наук, доцент,
Белорусский государственный экономический университет,
Республика Беларусь

Аннотация. Работа посвящена адаптации ключевых принципов устойчивого развития к условиям Республики Беларусь. Выделены инвариантные и разработаны критерии их оценки для коммерческих организаций. Внедрение принципов повышает управляемость,

конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность и устойчивость бизнеса, согласуя корпоративные цели с национальной стратегией.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегическое управление, принципы устойчивого развития, институциональные барьеры.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT: FROM GLOBAL PRINCIPLES TO NATIONAL PRACTICE

BALABANOVICH O.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Belarusian State Economic University,
Republic of Belarus

Annotation. This study focuses on the adaptation of key principles of sustainable development to the context of the Republic of Belarus. Invariant principles are identified, and evaluation criteria for commercial organizations are developed. Implementation of these principles enhances managerial efficiency, competitiveness, investment attractiveness, and business resilience, aligning corporate objectives with the national strategy.

Keywords: sustainable development, strategic management, principles of sustainable development, institutional barriers.

Современная динамика мирового развития сопровождается нарастанием структурных диспропорций, что обусловливает необходимость пересмотра стратегических ориентиров экономической деятельности. В ответ на данные вызовы формируется глобальная парадигма устойчивого развития, интегрирующая экономические, социальные и экологические приоритеты в единую систему целей.

Однако критический анализ выявляет системные противоречия: взаимная конфликтность целей «тройной результативности». Разрешение выявленных противоречий возможно лишь на более высоком теоретико-методологическом уровне − посредством их диалектического «снятия» в гегелевском смысле.

Выявленные противоречия требуют дальнейшей модернизации теории устойчивого развития, что подчеркивает актуальность данного исследования.

Развитие теоретико-методологических основ устойчивого развития должно учитывать специфику экономики Республики Беларусь: значительную роль государства в ключевых секторах, влияние интеграционных процессов, высокую зависимость от внешнеэкономической конъюнктуры, а также актуальные потребности организаций − повышение конкурентоспособности, снижение издержек, устойчивость к внешним и внутренним шокам (санкции, кризисы, изменение спроса) и реализацию национальных Целей устойчивого развития.

Систематизация существующих теоретических подходов позволяет выделить ключевые ориентиры совершенствования национальной теории устойчивого развития:

1. Экономическое развитие и инновации, внедрение цифровых технологий, поддержка малого и среднего бизнеса;

2. Социальное благосостояние, доступность образования и здравоохранения, обеспечение социальной справедливости;

3. Экологическая ответственность, сохранение природных ресурсов и минимизация ущерба окружающей среде;

4. Адаптация к глобальным вызовам, интеграция международных инициатив и оперативное реагирование на изменения в мировой экономике и технологиях.

Ввиду сказанного, особое значение приобретает введение институциональной устойчивости как четвертого компонента теории устойчивого развития.

Сильные институты обеспечивают стабильность, предсказуемость и эффективность систем управления, позволяя адаптироваться к внешним и внутренним шокам, снижать вероятность системных сбоев и гармонизировать интересы всех участников.

Последние исследования, включая работы лауреатов Нобелевской премии по экономике 2024 года − Дарона Аджемоглу, Саймона Джонсона и Джеймса Робинсона, − сформулировали одну из наиболее влиятельных концепций современной экономической теории, убедительно доказывая определяющее значение институтов для долгосрочного экономического роста и общественного благосостояния. Их выводы подтверждают, что институциональная устойчивость выступает ключевым фактором ускоренного восстановления после кризисов и предотвращения социально-экономических катастроф. Исторический анализ, в свою очередь, также свидетельствует, что игнорирование институциональной составляющей неизбежно приводит к неуспеху стратегий развития.

Таким образом, институциональная устойчивость дополняет классические компоненты устойчивого развития (экономический, социальный, экологический), становясь их фундаментом и обеспечивая способность систем управления эффективно реализовывать стратегии, адаптироваться к изменениям и поддерживать баланс интересов.

На основе анализа терминологической базы уточнено определение: устойчивое развитие − стратегически ориентированный процесс, направленный на достижение высоких показателей социально-экономического роста через интеграцию экономического развития, социальной справедливости, экологической и институциональной устойчивости. Он опирается на инновационные технологии, формируется с учетом национальных особенностей и обеспечивает стабильность, повышение благосостояния, качества жизни населения и адаптацию

общества и экономики к глобальным и локальным вызовам.

В таком понимании устойчивое развитие выступает стратегическим императивом повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса.

Принципы устойчивого развития (ПУР), закреплённые в документах ООН, предполагают достижение баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологической целостностью. Однако анализ данных принципов также выявляет противоречия: чрезмерная предосторожность, ограничивающая инновации, геополитическая фрагментация партнёрств, бюрократизация участия стейкхолдеров, культурная вариативность понимания категории «справедливость», противоречие между охраной биоразнообразия и индустриализацией, а также асимметрия международных обязательств по сокращению выбросов.

Следовательно, практическая реализация ПУР требует гибкой институциональной адаптации с учётом региональной специфики и уровня экономического развития.

Процесс институционализации устойчивого развития предполагает формирование и реализацию стратегий, основанных на совокупности принципов, выработанных мировой практикой. Опыт разработки национальных стратегий устойчивого развития показывает, что избыточное множество принципов приводит к их дублированию, снижению управляемости и размыванию приоритетов. Тогда как эффективность стратегического управления определяется не количеством, а внутренней согласованностью, измеримостью и реализуемостью принципов.

Установлено, что системный подход к управлению требует концентрации на ограниченном числе ПУР (5–7), обладающих универсальной применимостью вне зависимости от масштаба и отраслевой специфики. Анализ международного опыта (20 стран в высокими показателями социально-экономического развития) позволяет выделить следующие инвариантные принципы:

1. Интеграция экономических, социальных и экологических целей − обеспечение сбалансированного развития.

2. Долгосрочное планирование, ориентированное на межгенерационную справедливость и управление рисками (пример − Норвежский нефтяной фонд).

3. Прозрачность и подотчётность управления − открытость финансовой и экологической отчётности как механизм укрепления доверия.

4. Инновационность и развитие человеческого капитала − стимулирование развития образования, науки и НИОКР как факторов конкурентоспособности.

5. Социальная справедливость и инклюзивность − обеспечение равных возможностей, социальной защиты и общественной сплочённости.

6. Гибкость и адаптивность к изменению внешней среды.

7. Партнёрство и субсидиарность − взаимодействие государства,

бизнеса и гражданского общества.

Эмпирические данные подтверждают корреляцию между соблюдением данных принципов и устойчивыми темпами экономического роста и социальной стабильностью.

Таким образом, рассмотрение мирового опыта, позволяет не только более полно раскрыть теоретические и практические аспекты устойчивого развития, но и создать основу для внедрения ПУР в отечественные организации. Формулирование универсальных глобальных ПУР позволяет их адаптировать к условиям Республики Беларусью и разработать новые, с учетом специфики экономической и социальной среды, в соответствии с национальной стратегией устойчивого развития, разработав критерии оценки эффективного функционирования и устойчивого развития организаций, включающие как количественные, так и качественные показатели:

1. Стратегическая ориентация и экономическая устойчивость.

Организации, внедряющие ПУР, демонстрируют более высокую инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. Экономическая устойчивость достигается через рациональное использование ресурсов, инновационное обновление и диверсификацию бизнес-моделей. Основные показатели − выполнение стратегических целей, точность прогнозирования, рентабельность капитала (ROE), качество продукции, оптимизация затрат, энергоэффективность и соответствие ЦУР.

2. Гибкость и адаптивность.

Ключевым фактором устойчивости является способность к оперативной трансформации в ответ на изменения среды. Эффективность оценивается по скорости адаптации, устойчивости к кризисам и уровню инновационной активности (доля новых продуктов, скорость реинжиниринга процессов и т.д.).

3. Развитие человеческого капитала.

Долгосрочная устойчивость невозможна без инвестиций в образование и квалификацию персонала. Критерии включают наличие систем подготовки и повышения квалификации, корпоративные программы развития, конкурентоспособность заработной платы и долю инвестиций в обучение.

4. Инновации и цифровизация.

Инновационно-цифровая трансформация усиливает устойчивость бизнеса, повышая эффективность управления и производительности. Оценка проводится по доле инновационной продукции, уровню автоматизации, инвестициям в НИОКР и цифровые технологии.

5. Локальная интеграция и экспортная ориентация.

Устойчивость организаций зависит от их способности сочетать локальную вовлечённость с глобальной активностью. Показатели − уровень локализации производства, доля экспорта, участие в региональных инициативах.

6. Институциональная основа.

Институциональная устойчивость обеспечивается эффективным корпоративным управлением, профессиональной компетенцией кадров и соблюдением международных стандартов. Критерии включают прозрачность управленческих процессов, наличие систем внутреннего контроля и взаимодействие с стейкхолдерами.

Таким образом, формирование устойчивой организационной модели предполагает не механическое заимствование глобальных принципов, а их селективную адаптацию к национальной экономике. Рациональное сочетание стратегической ориентации, инновационности, человеческого потенциала и институциональной зрелости создает прочную основу для долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития.

Система разработанных критериев оценки, включающая количественные и качественные показатели, формирует сбалансированный механизм управления, ориентированный на долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность коммерческих организаций. Она обеспечивает согласование корпоративных интересов с приоритетами национальных программ устойчивого развития, укрепляя взаимодействие бизнеса и государства.

Список источников

1. Балабанович О.А. Институциональная устойчивость как ключевой элемент устойчивого развития: необходимость пересмотра теории в контексте национальных стратегий / О.А. Балабанович // БЭЖ. 2025.№1 С. 34-44. DOI: 10.46782/1818-4510-2025-1-34-44

2. Балабанович О. Принципы устойчивого развития как стратегический императив для бизнеса / О.А. Балабанович // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2025. – № 3. – С. 32-47. https://doi.org/10.18384/2949-5024-2025-3-32-46

УДК 330.34

ОСОБЕННОСТИ ОТРАСЛЕВОГО РАЗВИТИЯ В СТРАНАХ С РАЗНЫМ УРОВНЕМ ДОХОДОВ

БЕЛЕНЦОВ В.Н.,
д-р. экон. наук, профессор,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

БУРИК Н.А.,
ст. преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассмотрены ключевые особенности отраслевого развития экономик с разным уровнем дохода. Проанализированы закономерности формирования отраслевой структуры, а также факторы, определяющие динамику развития различных секторов экономики в странах с высоким, средним и низким уровнем дохода.

Ключевые слова: экономика, отраслевое развитие, доход, промышленность, услуги

FEATURES OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN COUNTRIES WITH DIFFERENT LEVELS OF INCOME

BELENTSOV V.N.,
Doctor of Economics, Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

BURIK N.A.,
Senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper examines the key features of sectoral development in economies with different levels of income. An analysis was conducted of the patterns of formation of the sectoral structure of the economy and the key factors determining the dynamics of development of various sectors in countries with high, middle and low income levels.

Keywords: economy, sectoral development, income, industry, services

Отраслевая структура экономики изменяется вместе с развитием общества. Уровень этого развития, выражаемый ростом доходов и потребления, подчиняется социально-экономическим законам. Рост производства и потребления экономических благ, сопровождающийся ростом дохода, ведет к изменению отраслевой структуры.

Анализ стран по уровням дохода (по данным Всемирного банка) показывает структурные изменения в экономике: увеличение доли нематериальных услуг и сокращение материального производства по мере роста ВНД на душу населения, что подтверждает прямую зависимость между уровнем дохода и отраслевой структурой, при этом энтропия как мера организованности этой структуры служит качественным показателем данного

процесса.

Анализ коэффициентов корреляции между энтропией услуг (I_{s3}), сельского хозяйства (I_{s1}) и промышленности (I_{s2}) по шкале Чеддока показывает чрезвычайно высокую степень взаимосвязи в странах со средним и высоким доходом. Для экономик с низким доходом характерно исключение: корреляция энтропии услуг с энтропией промышленности вдвое ниже, но с энтропией сельского хозяйства остается высокой. Важно отметить, что если I_{s3} ≤ 0,125, то взаимосвязь энтропии отраслей носит хаотичный характер [1]. Однако, устойчивой закономерностью является обратная зависимость: с ростом энтропии услуг происходит снижение энтропии сельского хозяйства и промышленности (рис. 1).

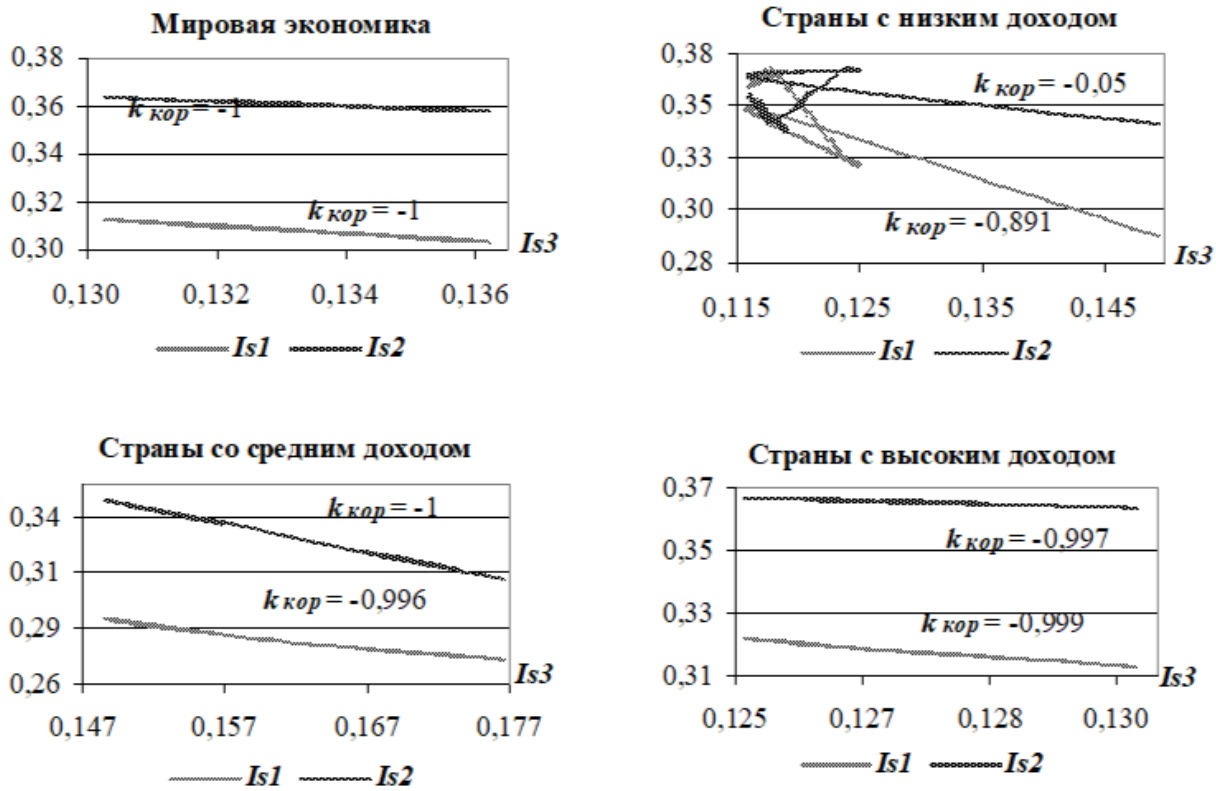

Рисунок 1 − Взаимосвязь энтропии отраслей стран с разным уровнем дохода экономики (по данным [2])

Энтропия отраслей демонстрирует циклические колебания с обратной связью между услугами и материальным производством. Кризисы увеличивают амплитуду: она максимальна в странах с низким доходом и минимальна в странах с высоким.

Эластичность взаимосвязи между энтропией услуг и энтропией материального производства варьируется в зависимости от уровня дохода экономики. Так, наивысшая эластичность отмечается в странах со средним доходом, в странах с высоким доходом она ниже, чем в странах со средним, но

выше, чем в странах с низким доходом (рис. 2). Наблюдается тенденция к усилению эластичности с ростом дохода, однако при достижении определенного уровня дохода она начинает снижаться. Крайне низкие уровни дохода могут приводить к дезорганизации отраслевых связей (страны с низким доходом экономики, рисунок 1).

Рисунок 2 − Частные коэффициенты эластичности энтропии отраслей стран с разным уровнем дохода экономики (по данным [2])

Ключевым фактором отраслевого развития является отраслевая энтропия, значимость которой растет с увеличением среднедушевого ВВП. Ее влияние значительно превышает значимость чистых налогов на производство и импорт, которые, напротив, могут негативно сказываться на росте ВВП в странах со средним доходом. В низкодоходных экономиках доминирует сельское хозяйство, уступая место услугам (сверхвысокая значимость в странах со средним доходом) и промышленности (в высокодоходных) [3].

Анализ взаимосвязи уровня дохода и отраслевой структуры экономики выявляет ряд закономерностей ее изменений. Во-первых, существует минимальный уровень дохода (ниже которого структурная взаимосвязь между отраслями становится дезорганизованной) и оптимальный (рациональный) уровень дохода (при котором структурная организованность материального производства и нематериальных услуг наиболее организована). С ростом дохода выше рационального уровня структурная организованность материального производства начинает снижаться, тогда как в секторе нематериальных услуг она продолжает расти. Это объясняется законом насыщения потребностей, когда приоритет смещается от материального потребления к нематериальным благам. Во-вторых, структурная организованность отраслей является главным фактором отраслевого развития, независимо от уровня дохода, и в наибольшей степени способствует росту среднедушевого ВВП.

Данные особенности отраслевого развития требуют обязательного учета при формировании отраслевой структуры экономики, что, в свою очередь, обуславливает необходимость разработки соответствующих механизмов государственного регулирования, способных учитывать специфику каждого уровня дохода и фазы развития.

Список источников

1. Belenczov V.N. Metod ocenki kachestva razvitiya stran / V.N. Belenczov // E`konomika i prognozirovanie. – 2011. – №3. S. 114-126.

2. All indicators [Электронный ресурс] / The World Bank: Databank. – Режим доступа: https://data.worldbank.org/indicator. – Дата обращения: 15.03.2024. – Загл. с экрана.

3. Беленцов, В. Н. Закономерности и факторы отраслевого развития экономики с разным уровнем дохода / В. Н. Беленцов, Н. А. Рытова, Н. А. Бурик // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 3-2(168). – С. 226-232.

УДК 338.2

ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: СМЕНА КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ

БИРЮКОВ Е.В.
канд.экон.наук, доцент
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», г.Уфа

Аннотация. В статье предложен познавательный подход, который исходит из необходимости пересмотра устаревших представлений о цели стратегического управления бизнесом, базирующихся на примате интересов собственников, и разработки стратегии устойчивого развития бизнеса, которая ориентирована на создание добавленной стоимости на основе достижения баланса интересов всех взаимодействующих сторон.

Ключевые слова: цель организации, организационная стратегия, бизнес-модель, общее благо, добавленная стоимость, конкурентные преимущества

GOAL OF THE ORGANIZATION AND DEVELOPMENT OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY: CHANGE OF CONCEPTUAL APPROACHES

BIRYUKOV E.V.
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ufa State Oil Company Technical University", Ufa

Annotation. The article proposes an educational approach, which is based on the need to revise outdated ideas about the purpose of strategic business management, based on the primacy of the interests of owners and the development of a strategy for sustainable business development, which is focused on creating added value based on achieving a balance of interests of all interacting parties.

Keywords: organizational purpose, organizational strategy, business model, common good, added value, competitive advantages

Происходящие в современной экономике фундаментальные перемены порождают настоятельную потребность разработки бизнес-стратегий, которые позволяют обеспечивать конкурентоспособное развитие в соответствии с трендами усложняющейся экономической реальности. В настоящее время в литературе содержится много примеров, свидетельствующих о том, что традиционные бизнес-стратегии, ориентированные на максимизацию прибыли, не учитывают негативные социальные и экологические последствия бизнес-деятельности и существенно препятствует переходу региональной и национальной экономики к модели устойчивого развития. В связи с этим нередко указывается, что сложившая модель организационной стратегии «капитализма акционеров» подпитывает «корпоративную жадность» за счет общественного благополучия. Поэтому важным становится переосмысление применяемых бизнес-стратегий и бизнес-практик через призму устойчивого развития, предусматривающего использование экологически (E) и социально (S) ответственного управления (G).

Корпоративная стратегия была центральной темой в исследованиях и практике управления с самого начала возникновения этой области знаний. Исследования корпоративной стратегии опираются на большое количество теорий, объясняющих масштабы, управление и эволюцию фирм; в то же время теория фирмы исторически была ключевым инструментом исследований. В ходе современного переосмысления устаревших теоретических представлений о природе фирмы и организационной стратегии исследователи все больше фокусируют внимания на важность выработки трактовки цели бизнеса, соответствующей целям устойчивого развития экономики. В связи с этим традиционный подход, основанный на максимизации прибыли как цели бизнеса, подвергается все большей критике как противоречащий повестке дня устойчивого развития. Сегодня в отличие от отечественной литературе в зарубежной литературе фокусируется понимание на то, что корпоративная цель описывает смысл существования организации, формулируя задачи, выходящие за рамки краткосрочной максимизации прибыли и направленные на создание ценности и вклада в благосостояние общества и планеты.

В связи с этим в отличие от устоявшихся стратегических концепций, ориентированных на максимизацию акционерного дохода и краткосрочную прибыль, целеполагающий подход направлен на достижение долгосрочного и устойчивого роста корпоративной стоимости посредством создания ценности, соответствующей общему благу. При этом корпоративная цель отличается традиционных трактовок миссии организации и видения. Во-первых, в рамках стратегического процесса управления заявления о миссии и видении регулярно обновляются, а цель организации характеризует её долгосрочную ориентацию, которая обычно не меняется из-за краткосрочных стратегий. Во-вторых, миссия описывает текущую деятельность организации, а видение – то, где организация

хочет оказаться в ближайшем будущем. Цель организации характеризует её мотивацию работать в контексте идеального видением будущего, которое, возможно, не будет достигнуто. В-третьих, заявление о цели бизнеса включает просоциальную ориентацию, которая часто не является необязательной в заявлениях о миссии и видении.

В современных подходах к анализу цели организации и стратегического управления акцентируется внимание на то, что организации должны действовать как добропорядочные корпоративные граждане и выступать в качестве силы добра. В связи с этим концепция цели и стратегического управления тесно связана с концепцией корпоративной социальной ответственностью (КСО). Но следует учитывать, что создание основной ценности в компаниях часто оторвано от требований КСО, поэтому мероприятия КСО не являются частью общей концепции, описывающей в корпоративную стратегию устойчивого развития. Корпоративная цель заложена в нормативном стратегическом управлении и представляет собой смысл существования организации, концепция КСО имеет более функциональную направленность и преимущественно реализуется на среднем уровне стратегического управления. Но корпоративная цель остаётся феноменом высшего уровня нормативного управления, а концепция КСО − средством реализации корпоративной цели.

Разрабатываемые концептуальные подходы к анализу феномена организационной стратегии ориентированы на конструирование относительно устойчивых связей, складывающийся во внутренней и внешней деловой среде организации, поэтому по своему смысловому содержанию они являются различными версиями институционального подхода. Создаваемые концептуальные описания стратегического управления остаются фрагментарными, поскольку они основываются на эгоистичной трактовке экономических ценностей и интересов субъектов экономики. Для изучения эндогенных процессов ESG-трансформации бизнеса важно исходить из того, что субъекты являются носителями индивидуальных и общих элементов экономической культуры и экономических ценностей, экономических целей и интересов. Для успешного устойчивого развития организациям требуется конструировать адекватные реалиям внутренние и внешние бизнес-связи, которые становятся относительно устойчивыми, когда возникают на базе ценностного компромисса и признаются всеми заинтересованными сторонами справедливыми и взаимовыгодными.

В последние годы исследования конкурентной стратегии часто происходит с помощью рассмотрения бизнес-моделей, что способствует рассмотрению фундаментального выбора, сделанного организациями относительно того, где и как они конкурируют. В связи с этим возникает более общее объяснение успеха новых типов конкурентоспособных бизнес-моделей, ориентированных на достижение баланса интересов всех взаимодействующих сторон.

Предлагаемый подход создает теоретические основы, позволяющие

изучать эндогенные процессы конструирования бизнес-стратегии и бизнес-модели, в качестве основополагающих составляющих которой выступают следующие структурные блоки: ценностно-нормативный уровень (ядро) корпоративного управления (корпоративная цель, которая характеризует всеобъемлющий ориентир бизнес-деятельности, базовые ценности и ключевые корпоративные цели); маркетинговый механизм; механизм взаимодействия с поставщиками, партнерами и другими внешними сторонами; производственно-экономический механизм; финансово-экономический механизм и мониторинговый механизм.

Сегодня под влиянием традиционной трактовки цели бизнеса сложилась противоречивая познавательная ситуация. С одной стороны, общепризнанной является представление о том, что центральным макропоказателем развития национальной экономики выступает величина валового внутреннего продукта (ВВП), выражающая сумму всех произведенных в организациях добавленных стоимостей. С другой стороны, в качестве центрального микроэкономического показателя, выражающим цель бизнеса, рассматривается прибыль, а показатель добавленная стоимость трактуется как расчетный и второстепенный показатель.

Пересмотр упрощённой трактовки цели бизнеса предполагает переосмысление значимости показателей добавленная стоимости и прибыли как целевых ориентиров формировании устойчивых конкурентных преимуществ. Стратегическая цель организации состоит в создании добавленной стоимости (ценности), характеризующей её вклад в производство ВВП, путём рационального использования имеющихся ресурсов и на основе формирования соответствующего общему благу баланса интересов всех стейкхолдеров.

Происходящая трансформация глобальной экономики, обусловленная сменой мирохозяйственного уклада и созданием неоиндустриальной экономики, привела к появлению бизнес-ландшафта, качественно отличающегося от индустриальной эпохи. В результате открываются возможности для инноваций и экспериментов при разработке широкого спектра новых бизнес-стратегий и бизнес-моделей, которые предполагают иную логику создания добавленной стоимости. Ключевым фактором обеспечения устойчивого конкурентоспособного развития становится переход от использования подрывных технологий к созданию подрывных бизнес-моделей. Сегодня многочисленные инновации, сопровождающиеся активном применением цифровых технологий, затрагивают все сектора экономики. Многие распространенные бизнес-модели в условиях цифровизации включают в себя то, что обычно рассматривается как «организационная стратегия», связанная с созданием добавленной стоимости с помощью портфеля различных видов деятельности/продуктов. Появление экосистем, включающих широкий круг участников сети создания добавленной стоимости; привлекательность многосторонних «платформенных» бизнес-моделей; а также растущая важность данных и их анализа усиливают потребность выбора бизнес-

стратегий, учитывающего интересы всех стейкхолдеров.

Таким образом, современные качественные перемены в деловой среда порождают необходимость переосмысления используемых традиционных подходов к разработке бизнес-стратегий, базирующихся на примате интересов собственников и инвесторов. Предложенный познавательный подход исходит из необходимости пересмотра устаревших представлений о цели стратегического управления бизнесом и изучения механизмов построения стратегических конкурентных преимуществ с позиции интересов общества. Он ориентирует на создание гибких бизнес-моделей с учётом вызовов ESG-трансформации на основе достижения баланса интересов всех стейкхолдеров.

УДК 330 (322)

ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ СОЦИАЛЬНО−ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ К ДИНАМИЧЕСКИМ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИМ ШОКАМ

БРАЖНИКОВА Л.Н.,
докт. экон. наук, профессор,
заведующий отделом государственного регулирования и планирования экономики, ГБУ «Институт экономических исследований»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В представленной работе раскрывается содержание адаптивной устойчивости социально-экономических систем как способности не только сохранять работоспособность под воздействием динамических макроэкономических шоков, но и использовать их как импульс для структурного обновления и роста. Показано, что переход от статического понимания устойчивости к адаптивному предполагает перераспределение акцентов с компенсации внешних воздействий на формирование внутреннего адаптационного потенциала, основанного на изменении структуры, механизмов управления и взаимодействия акторов экономики. Обосновывается, что наиболее результативной реакцией на шоки становится целенаправленная реорганизация внутренней структуры систем, включая наращивание материально вещественного, энергетического и информационного компонентов потенциала, а также развитие институтов, поддерживающих процессы самоорганизации. Предложена типология ключевых компонентов адаптивной устойчивости и обозначены методологические подходы к их оценке и развитию.

Ключевые слова: устойчивость социально-экономических систем; адаптивная устойчивость; макроэкономические шоки; резильентность; адаптационный потенциал; самоорганизация; структурные преобразования; экономическая безопасность.

INCREASING THE RESILIENCE OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS THROUGH ADAPTIVE MECHANISMS TO DYNAMIC MACROECONOMIC SHOCKS

BRAZHNIKOVA L.N.,
PhD. Economics, Professor,
Head of the Department of State Regulation and Planning Economics, GBU "Institute of Economic Research",
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The presented work reveals the content of adaptive stability of socio-economic systems as the ability not only to maintain working capacity under the influence of dynamic macroeconomic shocks, but also to use them as an impulse for structural renewal and growth. It is shown that the transition from a static understanding of sustainability to an adaptive one involves a redistribution of emphasis from compensation for external influences to the formation of internal adaptive potential based on a change in the structure, management mechanisms and interaction of economic actors. It is proved that the most effective response to shocks is a purposeful reorganization of the internal structure of systems, including building up the material, energy and information components of the potential, as well as the development of institutions that support the processes of self-organization. A typology of the key components of adaptive resilience is proposed and methodological approaches to their assessment and development are outlined.

Key words: sustainability of socio-economic systems; adaptive resilience; macroeconomic shocks; resilience; adaptive potential; self-organization; structural transformations; economic security.

Современный этап развития социально-экономических систем характеризуется усилением частоты и глубины макроэкономических шоков, связанных с глобальными кризисами, геополитическими конфликтами, санкционными ограничениями и технологическими сдвигами, что усиливает требования к качеству устойчивости и гибкости национальных и региональных экономик. В этих условиях классическое трактование устойчивости как способности возвращаться в первоначальное равновесие после воздействия шока оказывается недостаточным, поскольку сами параметры равновесия становятся подвижными, а часть шоков носит необратимый характер. В ответ на это усиливается внимание к концепции адаптивной устойчивости (резильентности), понимаемой как способность системы приспосабливаться к изменениям условий функционирования за счёт внутренних преобразований, перестройки структуры и модификации поведенческих стратегий субъектов [2].

Методологической основой анализа адаптивной устойчивости выступает системно-синергетический и эволюционный подход, который рассматривает экономические системы как сложные, открытые и самоорганизующиеся, проходящие через стадии неравновесных трансформаций и фазовых переходов под воздействием шоков [1]. В рамках данной парадигмы шоки трактуются не только как источники дестабилизации, но и как триггеры качественных изменений, создающие предпосылки для формирования новых устойчивых режимов функционирования, в том числе через усиление роли высокотехнологичных

отраслей, развитие кооперационных и сетевых форм взаимодействия, рост государственных инвестиций в НИОКР и инфраструктуру. Важнейшим выводом становится признание того, что устойчивость к шокам достигается не столько за счёт внешней поддержки, сколько за счёт целенаправленного укрепления внутренних механизмов адаптации, включая институциональные, организационные и технологические изменения.

Формирование адаптивной устойчивости социально-экономической системы предполагает имплементацию комплексной проактивной архитектуры, интегрирующей механизмы непрерывного мониторинга и диагностики потенциальных шоковых воздействий, разработку верифицированных сценариев реагирования, а также установление процедур оперативного перераспределения критически важных ресурсов между взаимосвязанными подсистемами [3].

Такой подход обеспечивает системный контроль за предкризисными индикаторами, включая флуктуации макроэкономических параметров, геополитические риски, что позволяет минимизировать асимметрию информации и оперативно корректировать траектории развития. Данный комплекс мер ориентирован на нивелирование глубины негативных рецессий посредством демпфирующих буферов и минимизацию временного лага, присущего фазе восстановления, за счет автоматизированных протоколов реагрования, основанных на принципах кибернетического управления и стохастического моделирования.

Таблица 1 – Компоненты адаптивной устойчивости социально-экономических систем

Компонент адаптивной устойчивости	Содержание и проявление
Ресурсный	Диверсификация источников финансовых, сырьевых и информационных ресурсов, создание стратегических резервов, стимулирование развития высокотехнологичных отраслей, обеспечивающих высокую степень автономности
Институциональный	Демонстрация регуляторной гибкости, подразумевающей способность к оперативной модификации нормативно-правовых режимов и институциональных рамок в ответ на экзогенные и эндогенные шоки, а также реализацию проактивной адаптивной политики экономического роста.
Организационный	Осуществление реструктуризации систем управления, включая децентрализацию, минимизацию избыточной иерархической сложности, развитие горизонтальных сетевых и кластерных конфигураций, а также повышение операционной и стратегической координации между экономическими субъектами.
Технологический	Интенсификация цифровой трансформации, включающая внедрение передовых цифровых платформ, систем автоматизации, технологий дистанционного мониторинга и предиктивной аналитики, что обеспечивает ускоренную модернизацию производственных и управленческих процессов.
Поведенческий	Культивирование организационной и личностной культуры адаптивности, повышение толерантности к неопределенности и готовности к структурным изменениям, развитие компетенций обучающихся организаций , а также формирование новых, устойчивых моделей экономического взаимодействия].

Концепция адаптивной устойчивости обладает высокой методологической релевантностью как теоретический и прикладной базис для разработки стратегических дорожных карт развития региональных и отраслевых комплексов, поскольку интегрирует парадигму антифрагильности, предложенную в современных экономических теориях, где внешние возмущения трансформируются в источники внутреннего потенциала роста. Её применение смещает акцент с традиционного посткризисного восстановления, ориентированного на реставрацию статус-кво, к формированию качественно нового паттерна экономического роста, фундаментально опирающегося на структурную трансформацию производственных отношений, инновационное обновление технологической базы и диверсификацию институциональных матриц. В этом контексте адаптивная устойчивость выступает катализатором перехода к постиндустриальной модели, где устойчивость достигается не через статическую равновесие, а через динамическую эволюцию системы, способную к саморегуляции и генерации энтропии в условиях неопределенности.

Список источников

1. Алексеев М. А., Фрейдина Е. В., Серга Л. К. Типология адаптации сложностных социально-экономических систем в ракурсе организменного подхода // Вестник НГУЭУ. − 2023. − № 1. − С. 184–205.
2. Туменова С. А. Адаптивная устойчивость экономических систем: факторы и условия обеспечения роста // Вопросы инновационной экономики. − 2022. − Т. 12, № 4. − С. 2409–2420.
3. Туменова С. А. Технологии когнитивного менеджмента в моделировании и управлении динамикой сложных социальных систем // Лидерство и менеджмент. − 2022. − Т. 9, № 4. − С. 955–970.

УДК 331.101.3

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ: МОДЕРНИЗАЦИЯ, ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

БУРИК Н.А.,
ст. преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассмотрены ключевые аспекты устойчивого развития промышленных территорий как комплексный процесс, базирующийся на трех взаимосвязанных категориях: модернизации производственных мощностей, обеспечении экологической безопасности и активном внедрении принципов социальной ответственности бизнеса. Проанализировано влияние

этих факторов на экономический рост, снижение негативного воздействия на окружающую среду и повышение качества жизни.

Ключевые слова: устойчивое развитие, промышленность, территория, модернизация, экологическая безопасность, социальная ответственность, инновации, эффективность

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL AREAS: MODERNIZATION, ENVIRONMENTAL SAFETY, AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS

BURIK N.A.,
Senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This paper examines key aspects of sustainable development in industrial areas as a comprehensive process based on three interrelated categories: modernization of production facilities, ensuring environmental safety, and actively implementing corporate social responsibility principles. The impact of these factors on economic growth, reducing negative environmental impacts, and improving quality of life is analyzed.

Keywords: sustainable development, industry, territory, modernization, environmental safety, social responsibility, innovation, efficiency

В условиях глобальной трансформации и обострения экологических проблем, концепция устойчивого развития приобретает все большую актуальность. Особое значение она имеет для промышленных территорий, которые исторически являются центрами экономического роста, но при этом зачастую сталкиваются с рядом серьезных проблем, включая устаревшую инфраструктуру, значительное антропогенное воздействие и социальные противоречия. Необходимость перехода от экстенсивного промышленного развития к моделям, интегрирующим экономический прогресс с заботой об окружающей среде и благосостоянии общества, становится неоспоримой.

В данном контексте, модернизация производственных процессов, направленная на повышение эффективности и внедрение передовых технологий, обеспечение экологической безопасности через минимизацию выбросов и рациональное использование ресурсов, а также активное внедрение социальной ответственности бизнеса как инструмента повышения качества жизни и укрепления доверия со стейкхолдерами, выступают в качестве трех взаимосвязанных и взаимодополняющих направлений.

Фундаментальную роль в обеспечении устойчивого развития промышленных территорий играет модернизация промышленных процессов. Она выступает катализатором позитивных изменений во всех трех измерениях устойчивости: экономическом, экологическом и социальном. На экономическом уровне, обновление устаревших производственных фондов, внедрение инновационных технологий и цифровизация процессов позволяют повысить производительность труда, снизить издержки производства и улучшить качество выпускаемой продукции, что способствует повышению конкурентоспособности предприятий, привлечению инвестиций и созданию новых рабочих мест [1]. На экологическом уровне модернизация позволяет более эффективно использовать природные ресурсы и перерабатывать отходы, а так же значительно сократить выбросы парниковых газов.

Помимо этого, модернизация оказывает существенное влияние на социальную сферу – внедрение новых, более безопасных и эргономичных производственных процессов улучшает условия труда, снижает профессиональные риски и способствует повышению квалификации работников. Это, в свою очередь, ведет к росту удовлетворенности сотрудников, снижению текучести кадров и формированию более стабильного и квалифицированного кадрового потенциала.

Одним из основополагающих компонентов устойчивого развития промышленных территорий является экологическая безопасность, которая, в первую очередь, подразумевает минимизацию негативного воздействия промышленных предприятий на окружающую среду. Игнорирование этого аспекта ведет к деградации природных ресурсов, ухудшению здоровья населения, увеличению числа техногенных аварий и, как следствие, к снижению инвестиционной привлекательности и росту социальных напряжений.

Соблюдение принципов экологической безопасности трансформирует промышленные территории из зон потенциального риска в привлекательные пространства для жизни и развития. Предприятия, инвестирующие в “зеленые” технологии, энергоэффективность и системы контроля выбросов, не только сокращают свои операционные расходы и избегают штрафов, но и формируют положительный имидж, что, в свою очередь, способствует привлечению как экологически ответственных инвесторов, так и квалифицированных специалистов, которые всё чаще ориентируются на компании и регионы с высоким уровнем экологической культуры. Более того, чистая окружающая среда положительно влияет на здоровье населения, сокращая расходы на здравоохранение и повышая общий уровень благосостояния.

Еще одним важным элементом устойчивости является социальная ответственность бизнеса, которая выступает связующим звеном между

экономическими интересами предприятий и благосостоянием местного общества. В условиях, когда промышленные территории часто сталкиваются с социальными проблемами (безработица, старение инфраструктуры, отток населения и пр.), КСО становится мощным инструментом для их решения: через инвестиции в социальные программы, поддержку образования, здравоохранения, культуры и развитие местной инфраструктуры, бизнес не только вносит вклад в улучшение качества жизни, но и формирует позитивную социальную среду, благоприятную для долгосрочного функционирования и развития [2].

Помимо прямого социального воздействия, КСО способствует укреплению репутации компаний и повышению их привлекательности для широкого круга стейкхолдеров. Добросовестная социальная политика, прозрачность в отношениях с сотрудниками, потребителями и местными сообществами, а также участие в решении общественных проблем формируют доверие и лояльность. Это, в свою очередь, может привести к улучшению доступа к капиталу (особенно в рамках ESG-инвестирования), привлечению и удержанию талантливых кадров, а также к снижению рисков, связанных с социальными конфликтами и протестами.

В конечном итоге, социальная ответственность бизнеса интегрирует экономический рост с социальным прогрессом, создавая синергетический эффект для устойчивого развития промышленных территорий. Когда бизнес осознает свою роль не только как производителя благ, но и как активного участника жизни общества, он способствует формированию более справедливой, инклюзивной и процветающей среды. Это ведет к снижению социального неравенства, укреплению социальной сплоченности и повышению общей устойчивости территории к различным вызовам, делая ее привлекательной для жизни, работы и инвестиций в долгосрочной перспективе.

Таким образом, только комплексный подход, объединяющий эти ключевые векторы, способен обеспечить долгосрочную устойчивость промышленных территорий, способствуя их трансформации в динамично развивающиеся, экологически чистые и социально ориентированные регионы.

Список источников

1. Фомина, А. В. Индустрия 4.0. Основные понятия, преимущества и проблемы / А. В. Фомина, К. Ю. Мухин // Экономический вектор. – 2018. – №3(14). – С. 33-38.

2. Потенциал устойчивого инновационного развития: концепции, модели и практическое приложение : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ижевск, 28 апреля 2025 года. – Уфа: ООО "Аэтерна", 2025. – 208 с.

УДК 331.1

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КАДРОВЫХ УГРОЗ В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

БЫЧКОВА О.В.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий государственный университет,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В построении системы кадровой безопасности особое место занимает построение практики предотвращения кадровых угроз. Поэтому необходимым является дальнейшее развитие и совершенстование системы предотвращения таких угроз, с использованием комплексного подхода, включающего в себя: выявление и оценку кадровых рисков, профилактические меры, реагирование на инциденты и оценку эффективности, что является ключом к обеспечению кадровой безопасности организации.

Ключевые слова. кадровая безопасность, кадровый риск, кадровая угроза.

PREVENTION OF STAFF THREATS IN THE STAFF SECURITY SYSTEM OF THE ORGANIZATION

BYCHKOVA O.V.,
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk State University,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. When building an HR security system, building practices to prevent HR threats plays a key role. Therefore, it is essential to further develop and improve the system for preventing such threats, using a comprehensive approach that includes identifying and assessing HR risks, preventive measures, incident response, and effectiveness assessment. This is key to ensuring an organization's HR security.

Key words. personnel security, personnel risk, personnel threat.

Предотвращение кадровых угроз является критически важным аспектом обеспечения экономической безопасности организации. Эти кадровые угрозы могут проявляться в различных формах, от несанкционированного доступа к конфиденциальной информации до саботажа и мошенничества. Эффективная система предотвращения кадровых угроз требует комплексного подхода, включающего в себя различные меры и процедуры, охватывающие все этапы жизненного цикла сотрудника в организации, а также построения эффективной систем кадровой безопасности организации.

Проблематике теоретического и практического рассмотрения кадровых угроз посвящено достаточно большое количество теоретически и практических

работ таких авторов как: Иванова Л.Л., Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Кузнецова Н.В., Митрофанова А.Е., Захаров Д.К., Ашурбеков Р.А., Нечаева Е.С., Слободской А.Л., Тихонов А.И., Цветкова И.И. [1-10], но необходимо также дальнейшее теоретическое рассмотрение возможности снижения данных угроз и рисков в системе кадровой безопасности организации.

Поэтому целью данной работы является – рассмотрение и совершенствование теоретических положений предотвращения и снижения кадровых угроз в системе кадровой безопасности.

Предотвращение кадровых угроз реализуется в несколько шагов.

Первым шагом в предотвращении кадровых угроз является выявление и оценка рисков, связанных с кадрами. Это предполагает:

1. Определение возможных сценариев потенциальных угроз, таких как:

- Утечка конфиденциальной информации (коммерческая тайна, персональные данные, финансовая информация);
- Саботаж и повреждение имущества;
- Мошенничество и хищение;
- Нарушение правил безопасности;
- Несанкционированный доступ к системам и данным;
- Конфликты интересов;
- Работа на конкурентов.

Вторым шагом является оценка вероятности кадровых угроз. При этом производится определение вероятности реализации каждого сценария угрозы. Вероятность зависит от множества факторов, включая:

- Степень доступа сотрудников к конфиденциальной информации.
- Уровень мотивации сотрудников к совершению противоправных действий.
- Качество системы контроля и мониторинга.
- Уровень подготовки и осведомленности сотрудников о вопросах безопасности.

Третьим шагом является определение возможных последствий реализации каждой угрозы, включая:

- Финансовые потери;
- Ущерб для репутации;
- Утрата конкурентоспособности;
- Юридические последствия;
- Угроза жизни и здоровью сотрудников.

Четвертый шаг – приоритезация рисков - определение наиболее значимых рисков, требующих первоочередного внимания. Приоритизация рисков осуществляется на основе оценки вероятности их возникновения и потенциального ущерба.

После выявления и оценки кадровых рисков необходимо принять профилактические меры, направленные на снижение вероятности их возникновения. Эти меры включают в себя:

1. В сфере кадровой безопасности:

- Тщательный отбор кандидатов: проведение всесторонней проверки кандидатов при приеме на работу, включая проверку рекомендаций, запросы в предыдущие места работы, проверку информации в социальных сетях (с соблюдением законодательства), тестирование на лояльность и соответствие требованиям безопасности;
- Обучение и инструктаж: проведение обязательного обучения сотрудников вопросам безопасности, включая защиту конфиденциальной информации, предотвращение мошенничества, соблюдение трудовой дисциплины и другие важные аспекты. Регулярное проведение инструктажей и тренингов по безопасности;
- Формирование корпоративной культуры, ориентированной на безопасность: создание атмосферы доверия, честности и ответственности, поощрение сотрудников, проявляющих бдительность и сообщающих о подозрительных ситуациях;
- Четкое определение должностных обязанностей и ограничений доступа: ограничение доступа сотрудников к информации и ресурсам, которые им не требуются для выполнения своих должностных обязанностей.

2. В сфере контроль доступа:

- Внедрение систем контроля доступа (СКД): использование СКД для ограничения доступа к помещениям, системам и данным. СКД могут включать в себя электронные карты, биометрические системы, системы видеонаблюдения и другие технологии;
- Контроль за доступом к информации: использование паролей, двухфакторной аутентификации, шифрования данных, разграничение прав доступа и другие меры для защиты конфиденциальной информации.

3. В сфере мониторинга и контроля:

- Мониторинг деятельности сотрудников: наблюдение за деятельностью сотрудников, имеющих доступ к конфиденциальной информации, для выявления подозрительного поведения. Это может включать в себя мониторинг электронной почты, интернет-трафика, телефонных переговоров и других каналов связи;
- Регулярные аудиты и проверки: проведение регулярных аудитов и проверок эффективности системы безопасности, включая проверку соблюдения правил и процедур, тестирование систем защиты и анализ уязвимостей;
- Система обнаружения и предотвращения вторжений (IDS/IPS): использование IDS/IPS для обнаружения и предотвращения попыток несанкционированного доступа к системам и данным.

4. В сфере управления информацией и документацией:

- Классификация информации: по степени конфиденциальности (коммерческая тайна, конфиденциальная информация, служебная информация, информация для внутреннего пользования и т.д.);

- Управление документацией: разработка и внедрение правил управления документацией, включая правила хранения, уничтожения и передачи конфиденциальных документов;

- Защита носителей информации: защита носителей информации (жесткие диски, флеш-накопители, мобильные устройства и т.д.) от несанкционированного доступа, потери и кражи.

5. В сфере профилактика коррупции и конфликта интересов:

- Разработка кодекса этики и служебного поведения: четкое определение этических норм и правил поведения, обязательных для всех сотрудников;

- Политика раскрытия информации о конфликте интересов: требование от сотрудников раскрывать информацию о любых потенциальных конфликтах интересов;

- Контроль за сделками с заинтересованными лицами: проведение контроля за сделками с заинтересованными лицами для предотвращения коррупции и злоупотреблений.

6. В сфере профилактики утечек информации:

- Ограничение доступа к информации: разграничение прав доступа к информации в соответствии с должностными обязанностями сотрудников;

- Шифрование данных: использование шифрования данных для защиты конфиденциальной информации при хранении и передаче;

- Мониторинг электронной почты и интернет-трафика: контроль за электронной почтой и интернет-трафиком сотрудников для выявления попыток утечки информации;

- Запрет на использование личных устройств для работы: флеш-накопителей, мобильных телефонов и т.д.) для работы с конфиденциальной информацией.

Несмотря на все перечисленные профилактические меры, инциденты безопасности могут произойти. Важно иметь четкий план реагирования на инциденты, который включает в себя:

1. Выявление и регистрация инцидентов. Разработка процедур для выявления и регистрации инцидентов безопасности, включая утечки информации, кражи, саботаж и другие происшествия.
2. Расследование инцидентов. Проведение расследований для выявления причин, виновных лиц и размера ущерба.
3. Принятие мер по устранению последствий. Принятие мер по устранению последствий инцидентов, включая восстановление данных, устранение уязвимостей и привлечение виновных к ответственности.
4. Предотвращение повторения инцидентов. Разработка и внедрение мер по предотвращению повторения подобных инцидентов в будущем.

В любой организации можно построить систему предотвращения кадровых угроз, которая будет регулярно оцениваться на ее эффективность и совершенствоваться.

Совершенствование системы предотвращения кадровых угроз должно включать в себя:

1. Анализ инцидентов безопасности для выявления слабых мест и разработки мер по их устранению.
2. Оценка эффективности профилактических мер для определения, какие из них работают хорошо, а какие нуждаются в улучшении.
3. Постоянное обновление системы безопасности с учетом новых угроз и технологий.

В заключение следует отметить, что предотвращение кадровых угроз, является непрерывным процессом, требующим постоянного внимания и совершенствования. Комплексный подход, включающий в себя выявление и оценку кадровых рисков, профилактические меры, реагирование на инциденты и оценку эффективности, является ключом к обеспечению кадровой безопасности организации. Эффективная система предотвращения кадровых угроз помогает защитить организацию от финансовых потерь, репутационного ущерба и других негативных последствий, а также обеспечивает ее устойчивое развитие и конкурентоспособность.

Список источников

1. Иванова, Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности / Л.Л. Иванова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2015. – № 3. – С. 350–355.

2. Калмыкова, О.Ю. Инновационный подход в управлении кадровыми рисками организации / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, В.М. Шепелев // Вестник Евразийской науки. – URL: https://esj.today/PDF/76ECVN320.pdf (дата обращения 27.10.2025).

3. Калмыкова, О.Ю. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации. В 2 ч. Ч. 2. / О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 68 с.

4. Кузнецова, Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации / Н.В. Кузнецова // Вестник ЗабГУ. – 2013. – № 7 (98). – С. 94–100.

5. Митрофанова, А.Е. Кадровые риски и их оценка / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков. − М.: Инфра-М, 2020. – 137 с.

6. Нечаева, Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях / Е.С. Нечаева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 1-1. – С. 145–153.

7. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.

8. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 688 с.

9. Тихонов, А.И. Обеспечение экономической безопасности предприятия за счет оценки кадровых рисков / А.И. Тихонов // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 36 (1). – С. 238–245. DOI: 10.24411/2304-6139-2020- 00043. 5.

10. Цветкова, И.И. Классификация кадровых рисков / И.И. Цветкова // Экономика и управление. – 2009. – № 6. – С. 38–43.

УДК 331.108

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДНР

ГРЕХОВА А.В.,
аспирант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Конкурентоспособность предприятия на рынке, а также финансовая, экономическая и социальная составляющие результативности его производственно-хозяйственной деятельности зависят от целого комплекса условий и факторов, главную роль среди которых играют непосредственно процессы кадрового обеспечения. В данной работе рассмотрены основные причины неудовлетворительного кадрового обеспечения промышленных предприятий Донецкой Народной Республики и пути решения данной проблемы.

Ключевые слова: кадровое обеспечение, стратегия, промышленность, молодые специалисты, промышленные предприятия.

THE MAIN PROBLEMS OF STAFFING YOUNG SPECIALISTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE DPR

GREKHOVA A.V.,
postgraduate student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The competitiveness of an enterprise in the market, as well as the financial, economic and social components of the effectiveness of its production and economic activities depend on a whole range of conditions and factors, the main role among which is played directly by the processes of staffing. This paper examines the main reasons for the unsatisfactory staffing of industrial enterprises of the Donetsk People's Republic and ways to solve this problem.

Keywords: human resources, strategy, industry, young professionals, industrial enterprises.

Конкурентоспособность промышленного предприятия и результативность его производственно-хозяйственной деятельности зависят от многих условий и факторов, главную роль среди которых играют непосредственно процессы кадрового обеспечения: от наличия квалифицированных сотрудников, обладающих необходимыми

компетенциями и навыками. Отлаженный подбор персонала позволяет поддерживать стабильные производственные процессы, избегать сбоев и снижать риски брака продукции, а опытные специалисты знают, как оптимизировать работу оборудования, снизить издержки и увеличить объем выпускаемой продукции.

Существует достаточного количество мнений, видений о проблемах кадрового обеспечения и путях их решения. От того, как вовремя и качественно будут подобранны работники и насколько благоприятны условия профессионального развития и мотивации труда им будут созданы руководством, зависит уровень производительности и результативности предприятия. Поэтому необходимо рассмотреть и решить вопрос кадрового обеспечения предприятий промышленности ДНР, а именно коснуться проблемы подготовки молодых специалистов. Актуальность данного вопроса также обусловлена такими вызовами, как цифровизация и автоматизация производства, естественными и механическими демографическими сдвигами.

Необходимо выделить основные причины неудовлетворительного кадрового обеспечения предприятий промышленности Донецкой Народной Республики молодыми кадрами:

– политические: приобретение нового статуса субъекта Российской Федерации, дипломатическая изоляция;

– экономические: вследствие изоляции необходимость выстраивания новых экономических связей и логистических цепочек, сложность с импортом сырья и комплектующих, сокращение рынков сбыта, низкий уровень заработной платы населения, низкий платежеспособный спрос, низкая конкурентоспособность продукции, барьеры в сфере внешнеэкономической деятельности, недостаток оборотных средств у промышленных предприятий;

– технологические: разрушение промышленных предприятий, изношенность основных промышленных фондов;

– социальные: разрушение жилого фонда и социальной инфраструктуры, маленькая численность трудоспособного населения, высокий уровень смертности, низкий уровень рождаемости, низкий уровень доходов.

Почему же так остро стоит вопрос кадрового вопроса? Глава Республики Денис Владимирович Пушилин отметил: «Донбасс всегда формировался и в первый этап восстановления после Первой мировой войны, и после Великой Отечественной войны за счет того, что он был и сразу становился густонаселенным. По сути, стягивались люди из разных уголков нашей страны, восстанавливали предприятия, и, конечно, люди работали на этих предприятиях, поэтому Донбасс без людей – это не Донбасс» [1]. Сегодняшние реалии таковы, что возрождать промышленность Донбасса необходимо уже сегодня, не дожидаясь полного прекращения военных действий. Однако на протяжении 10 лет наблюдается катастрофическая убыль населения. Ситуацию омрачает и тот факт, что по состоянию на конец первого полугодия 2025 года в Донецкой Народной Республике проживало молодежи (от 18 до 29 лет) – 254,57 тыс. чел., а подростков (от 7 до 17 лет) – 250,33 тыс. чел., что составляет 12% и

11,8% от общего количества жителей республики. Смотря на эти цифры, остро чувствуется не только необходимость сохранить молодежь в регионе, но и максимально обеспечить её приток и из других регионов [2].

Необходимо рассмотреть еще одну глобальную проблему – проблему подготовки молодых специалистов. Прежде всего, это обусловлено низким уровнем практических навыков у выпускников образовательных учреждений, что объясняется разрушением образовательной инфраструктуры. Сначала ограничения, связанные с пандемией COVID-19, а потом с проведением СВО, обусловили переход к дистанционному обучению, что в технических дисциплинах привело к снижению качества практических занятий. Далее эти же факторы стали причиной виртуального прохождения производственных практик обучающихся. И, наконец, ситуацию усугубил тот факт, что отечественная система образования часто фокусируются на теоретических знаниях, игнорируя интеграцию с промышленными технологиями, что приводит к «теоретическому разрыву» и выпускникам тяжело адаптироваться к реальным условиям. Как результат – низкий уровень практических навыков: лишь 20% выпускников вузов готовы к работе на предприятиях (по сравнению с 55% в мирное время) [3]. Это связывают не только с быстрым технологическим прогрессом, но и с тем, что предприятия, нуждаясь в навыках анализа данных и устойчивого производства, затягивают с представлением нововведений. При этом образовательные учреждения не успевают адаптироваться.

Дистанционное обучение привело к такой огромной проблеме, как нежелание молодёжи и подростков работать в «тяжелых» условиях. Стигма «грязной работы» в промышленности снижает привлекательность профессий среди молодежи, особенно в городах, где предпочтение отдается креативным и офисным ролям так, 40% молодых специалистов уходят из промышленности в первый год из-за стресса и отсутствия карьерного роста.

В Российской Федерации с 2023 года, в рамках национального проекта «Кадры», ведется работа по разработке и принятию Стратегии развития образования в Российской Федерации до 2036 года, ориентированной на создание системы непрерывного, качественного образования, интегрированного с рынком труда. В Стратегии подчеркивается модернизация профессионального образования, цифровизация, развитие компетенций в области цифровых технологий, устойчивого развития и предпринимательства, а также поддержка регионов с экономическими вызовами. Для Донецкой Народной Республики, где постконфликтные условия требуют восстановления инфраструктуры и интеграции в российскую систему, эти принципы можно адаптировать с учетом местных особенностей, а именно:

1. Внедрение дуальных программ обучения и стажировок на предприятиях. Согласно Стратегии (раздел о профессиональном образовании), дуальные системы сочетают теоретическое обучение в образовательных учреждениях с практикой на предприятиях. В ДНР это можно реализовать через партнерства с местными заводами (фокус на отраслях восстановления –

металлургия и энергетика). Молодые специалисты имели бы возможность полностью пройти производственную и преддипломную практики на рабочих местах, получая зарплату и сертификаты. В будущем это позволит снизить дефицит кадров в краткосрочном периоде и повысить «удержание» специалистов в долгосрочной перспективе.

2. Развитие центров компетенций и региональных кластеров. Стратегия предполагает создание центров компетенций для ключевых отраслей (например, в области ИИ, роботизации и «зеленых» технологий). Например, в ДНР можно открыть такие центры на базе образовательных учреждений, интегрированных с промышленными предприятиями. Это будет способствовать подготовке специалистов с фокусом на инновации и экспорт компетенций.

3. Программы непрерывного образования и переподготовки. Стратегия акцентирует непрерывное образование для взрослых и молодежи, включая модульные программы. Короткие курсы (3-6 месяцев) по новым компетенциям с грантами от Минпросвещения на основе партнерства с предприятиями для сертификации навыков.

4. Государственная поддержка и социальные меры. Стратегия включает финансирование образования через гранты, стипендии и субсидии для регионов. В ДНР действуют льготы для абитуриентов из семей участников СВО, однако повышение стипендии или создание специальных квот в образовательных учреждениях ДНР способствовало б повышению привлекательности технических специальностей.

5. Интеграция с межрегиональными инициативами. Так, Стратегия допускает сотрудничество с международными организациями (ООН, ОЭСР) для обмена опытом. В условиях ДНР применимо было бы партнерство с российскими регионами (например, Ростовская область) для обмена преподавателями, студентами и программами, что еще более ускорило процессы интеграции в российскую экономику и привлечение инвестиций.

6. Мониторинг и оценка эффективности. Стратегия требует регулярного мониторинга через показатели (например, уровень занятости выпускников). В ДНР возможно создание регионального центра оценки с участием Минпросвещения. Это, наряду с корректировкой программ на основе обратной связи от предприятий позволит оптимизировать расходы и повышение качества подготовки.

Исходя из вышеизложенного, к основным мероприятиям, которые различным образом могут повлиять на повышение эффективности кадрового обеспечения промышленных предприятий, можно отнести: внедрение дуальных программ обучения и стажировок на предприятиях, развитие центров компетенций и региональных кластеров, программы непрерывного образования и переподготовки, государственная поддержка и социальные меры, интеграция с межрегиональными инициативами, мониторинг и оценка эффективности. Все они могут быть реализованы поэтапно: старт с пилотных проектов в 2026 году, полное внедрение к 2030 году. Общий бюджет – через

федеральные и региональные фонды, как и предусмотрено Стратегией. Для успеха необходима координация с местными властями, бизнесом и экспертными или образовательными организациями.

Привлечение молодых специалистов, безусловно, поспособствует значительному повышению производительности промышленных предприятий, а также адаптации к современным условиям рынка и долгосрочного развития. Проведение отмеченных мероприятий обеспечит не только подготовку молодых специалистов, но и социально-экономическое восстановление Донбасса, способствуя его интеграции в российскую систему образования и экономики.

Список источников

1. Редакция сайта ТАСС [Электронный ресурс] // ТАСС РУ: Пушилин назвал рост демографии одним из факторов возрождения Донбасса. – Москва, 11 сентября 2025 г. URL: https://tass.ru/obschestvo/25026249 (дата обращения: 20.10.2025 г.).
2. Население Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] // BDEX: Численность населения. URL: https://bdex.ru/naselenie/doneckaya-narodnaya-respublika/?ysclid=mh3c6n59g6510209608&utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F (дата обращения: 24.10.2025 г.).
3. Россиян научат востребованным на рынке цифровым навыкам [Электронный ресурс]. – ФГБУ «Редакция Российской газеты», 2021. URL: https://rg.ru/articles/proskilling/?ysclid=mj9wdkhkvh719201089 (дата обращения: 24.10.2025 г.).

УДК 352.07: 338.242: 323.2

КОМПОНЕНТЫ ПРЯМОГО ДИАЛОГА ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В МЕХАНИЗМАХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

ЕПИШЕНКОВА А.А.,
канд. наук гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Прямой диалог органов власти и промышленных предприятий в рамках проблемно-ориентированного мониторинга отрасли выступает важнейшим инструментом для укрепления партнёрства и повышения качества принимаемых решений. Совершенствование механизмов прямого диалога органов власти и субъектов экономики выступает действенным инструментом снижения информационной асимметрии и повышения оперативности реагирования на вызовы цифровизации, быстрой

технологической трансформации, глобальных экономических кризисов, быстрой конъюнктурной изменчивости.

Ключевые слова: государственное управление, социально-экономическое развитие, промышленность, прямой диалог, информационная асимметрия, мониторинг, цифровизация.

THE COMPONENTS OF DIRECT DIALOGUE BETWEEN GOVERNMENT AUTHORITIES AND INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE MECHANISMS OF ENSURING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

EPISHENKOVA A.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Industrial Management
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. Direct dialogue between government authorities and industrial enterprises within the framework of problem-oriented monitoring of the industry is an essential tool for strengthening partnership and improving the quality of decisions. Improving the mechanisms of direct dialogue between government authorities and economic entities is an effective tool for reducing information asymmetry and increasing responsiveness to the challenges of digitalization, rapid technological transformation, global economic crises, and rapid market variability.

Keywords: public administration, socio-economic development, industry, direct dialogue, information asymmetry, monitoring, digitalization.

Исследования инструментов повышения эффективности государственного и муниципального управления в решении задач социально-экономического развития отраслей промышленности и отдельных регионов стимулируются необходимостью поиска оптимальных методов, форм и инструментов для сбора, анализа и применения информации, которая послужит основанием для принятия релевантных управленческих решений. В данном контексте совершенствование механизмов прямого диалога органов власти и субъектов экономики является действенным инструментарием снижения информационной асимметрии. В условиях цифровизации, быстрого технологического развития и глобальных вызовов пандемии, кризисов мировой экономики, санкций, государственные решения должны приниматься оперативно и с учётом реальной ситуации на предприятиях.

Институциональные образования задают рамки, в которых действует экономика. Если эти рамки не адаптируются под реальные потребности бизнеса, возникает несоответствие между правилами и практикой. Диалог органов власти и субъектов экономики позволяет обнаружить «узкие места» в

действующих нормах и быстро их корректировать в обеспечивающих механизмах гибкости и конкурентоспособности рынков. Органам власти зачастую недостаёт достоверных данных о потребностях и проблемах бизнеса. Прямые каналы общения помогают собирать актуальную информацию, на основе которой разрабатываются более точные и эффективные регуляции. Налаженный диалог позволяет своевременно выявлять возникающие риски и корректировать политику без затягивания бюрократических процедур.

Открытая коммуникация снижает информационную асимметрию: власти получают более точные данные о проблемах и задержках, а бизнес − ясность и предсказуемость государственной политики. Предприниматели получают прямую обратную связь о планах и приоритетах государства, что повышает предсказуемость их стратегического планирования. Укрепление доверия между органами власти и предпринимательским сообществом формируется ощущение причастности к разработке инициатив, что существенно сокращает споры и сопротивление при внедрении нововведений.

Совместное обсуждение инициатив повышает легитимность принимаемых решений и способствует доверию между государством и предпринимательским сообществом. Постоянный обмен мнениями стимулирует инновации посредством взаимодействия бизнес предлагает новые модели работы, а власть создает для них нормативную и финансовую поддержку. Открытый диалог стимулирует совместную разработку пилотных проектов новых технологий, тестируемых в стимулирующей среде взаимодействия бизнес сообщества и органов исполнительной власти, что создаёт уникальные условия для роста производительности, внедрения передовых практик и повышения конкурентоспособности отраслей.

Диалог позволяет комплексно учитывать интересы бизнеса, органов власти, работников и населения в выработке сбалансированных сценариев социально-экономического развития регионов. Реалистичные сценарии развития социально-экономических систем способствует созданию благоприятного инвестиционного климата, росту занятости и повышению уровня жизни в регионах. И, с другой стороны управления, позволяют исключать дублирующие или низкоэффективные меры поддержки невостребованных реально бизнесом инструментов. Совершенствование механизмов прямого диалога становится ключевым фактором адаптивности государственного управления и динамичного развития экономики.

Установление прямого взаимодействия между органами власти и предприятиями в контексте проблемно-ориентированного мониторинга отрасли представляется ключевым механизмом, направленным на укрепление партнёрства и повышение качества управленческих решений. Суть его в создании специальной площадки, где стороны обмениваются данными, проводят совместный анализ ситуации и вырабатывают практические рекомендации. В отличие от классической модели, когда власти лишь собирают статические отчёты, проблемно-ориентированный подход строится на основе диалога: органы власти получают от компаний живую обратную связь, оперативно выявляют реальные точки напряжения и вместе разрабатывают пути их решения.

Распространенные формы диалога органов власти и субъектов экономики, представлены на рисунке (рис.1).

Рисунок 1 – Некоторые формы диалога органов власти и субъектов экономики

Кредитно-финансовое взаимодействие осуществляет разработку и реализацию финансовых программ льготного и налогового кредитования, субсидирования, предоставления налоговых преференций и гарантий. Конкурсные методы взаимодействия призваны обеспечить государственных нужды посредством поставки товаров и услуг бизнес структурами. Передача на аутсорсинг некоторые функции государства бизнесу позволяет освободить государственные органы от выполнения непрофильных и избыточных функций. Государственно-частное партнёрство является уникальным видом сотрудничества государственного и частного секторов для привлечения внебюджетных инвестиций к социально-значимым инфраструктурным проектам. Особые экономические зоны и технопарки стимулируют развития производственного и инфраструктурного потенциала территории, привлечения инвестиций в производственный сектор. А открытые экономические форумы, проводимые на региональном и федеральном уровне предназначены выстраивать открытый диалог и векторы поиска путей решения социально-экономических проблем.

В настоящее время отсутствуют единые методологические стандарты и подходы к проведению мониторинга социально-экономической ситуации, что затрудняет выявление степени диспропорций в развитии экономических систем, а также планирование, прогнозирование и оценку результатов реализуемых программ и стратегий. Постоянное наблюдение за многогранными процессами преобразований в экономике и социальной сфере подчеркивает необходимость совершенствования системы мониторинга развития территорий с целью повышения его точности, системности и оперативности.

Еще одним аспектом необходимости развития диалоговых отношений является необходимость координации разнонаправленных систем мониторинга со стороны органов исполнительной власти и предприятий отраслей промышленности. Система мониторинга органов власти ориентировано на последовательное формирование и корректирование информационной системы мониторинга на базе наблюдения, эксперимента и моделирования, осуществляемых поэтапно на определенных информационных платформах для оценки фактического состояния развития отраслей промышленности для р

егулирования качества среды развития с использование прогнозирующих моделей как основных потребителей аккумулируемых баз данных. В свою очередь регулирование качества среды развития происходит в механизмах доведения мониторинговой информации до пользователей в форме рекомендаций и коррекционных мер. Современные системы мониторинга предприятий промышленности построены по оперативному принципу отслеживания состояния систем поддержки принятия управленческих решений, контроля бизнес-процессов и мониторинга информационно-технологических систем, которые используются предприятием для сбора и обработки информации. Релевантность принимаемых управленческих решений для обеспечения устойчивого функционирования предприятия определяется состоянием применяемых информационных технологий. Мониторинг информационно-технологических систем призван обеспечивать технологическую надежность обеспечения доступности пользователю, релевантности программного обеспечения, функционирования серверов и систем хранения информации, обеспечения предприятия телекоммуникационными услугами и инженерным обеспечением. Система контроля бизнес-процессов отслеживает бизнес транзакции и контролирует соответствия бизнес-логики. Эти подсистемы сориентированы на поддержания стабильности функционирования предприятия. Частично управление социально-экономическим развитием предприятия реализуется системой поддержки принятия решений, которая формирует единые базы событий и показателей, базы взаимосвязей ИТ систем для построения обзорных экранов «здоровья» ИТ системы предприятия с комплиментарным использованием инструментов аналитики.

Таким образом, непосредственный диалог пользователей мониторинговой информации всех уровней управления позволит улучшить качество прогнозных моделей развития для отраслей, а для предприятий укажет векторы перспективного развития на основе выявленных мировых и межотраслевых тенденций развития и государственного регулирования. Рекомендации по результатам мониторинга могут выявить для предприятий отрасли эффективные решения, обеспечение которых позволят реализовать конкурентные преимущества на перспективу.

Для формирования эффективных диалоговых отношений важно создавать механизмы постоянного взаимодействия, например, рабочие комитеты, консультационные советы и платформы обратной связи. Кроме того,

необходимо внедрять информационные системы и инструменты совместного мониторинга, которые обеспечивали бы прозрачность данных, их актуальность и доступность для всех участников. Такой подход повышает уровень доверия, стимулирует открытость и способствует формированию партнерских отношений между государственными структурами и предприятиями.

Еще одним важным аспектом является развитие культуры диалога и совместного поиска решений, основанного на принципах взаимных интересов и ответственности. В результате формируется конструктивная коммуникация, которая помогает своевременно выявлять проблемы, предлагать меры по их устранению и вырабатывать стратегии развития с учетом реалий и возможностей отраслевой среды. Эффективность публичного диалога во многом зависит от регулярности встреч, прозрачности процедур и реального учета предложений бизнеса при окончательном утверждении нормативных актов. Такой подход снижает риски конфликтов, повышает предсказуемость правового поля и стимулирует экономический рост.

УДК 65.011 : 330.341

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МЕХАНИЗМАХ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

ЕПИШЕНКОВА А.А.,
канд. наук гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

МАТВЕЕВ Р.А.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Совершенствование инструментов производственного менеджмента в контексте предотвращения и ликвидации кризисных ситуаций в социально-экономических системах сопровождается трансформацией традиционных концепций с учетом перспективы развития в условиях новых вызовов и приоритетности превентивного стратегического планирования инноваций для успешного преодоления кризисных явлений.

Ключевые слова: производственный менеджмент, планирование, экономика, риски, технологии, производство, кризис.

TRANSFORMATION OF PRODUCTION MANAGEMENT TOOLS INTO MECHANISMS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

EPISHENKOVA A.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Industrial Management
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

MATVEEV R.A.,
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The improvement of production management tools in the context of crisis prevention and response in socio-economic systems is accompanied by the transformation of traditional concepts, taking into account the prospects for development in the face of new challenges and the priority of preventive strategic planning of innovations to successfully overcome crisis phenomena.

Keywords: production management, planning, economics, risks, technologies, production, crisis.

Трансформация инструментов производственного менеджмента в механизмах управления развитием социально-экономических систем обусловлена необходимостью повышения гибкости, эффективности и устойчивости как отдельных предприятий, так и отраслевых и региональных экономик в целом. Производственный менеджмент является ключевым элементом любой экономики, обеспечивая эффективное использование ресурсов для производства товаров и услуг. Эффективное управление производственными процессами способствует снижению издержек, повышению качества продукции и внедрению инноваций.

В условиях стремительных изменений на глобальном экономическом рынке и возникновения новых вызовов, таких как климатические изменения, экономические кризисы, технологические инновации и социальные трансформации, производственный менеджмент становится важнейшим инструментом для эффективного управления ресурсами и оптимизации процессов. Сложность современных социально-экономических систем требует от менеджеров не только глубокого понимания производственных процессов, но и способности адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде.

Нарастающие экономические и социальные проблемы требуют от менеджеров внедрения новых подходов и стратегий, которые позволят

обеспечить устойчивое развитие и конкурентоспособность. Кроме того, изучение вопросов производственного менеджмента в контексте антикризисного управления позволяет выявить новые тенденции и лучшие практики, которые могут быть применены в различных отраслях, способствуя тем самым не только выживанию компаний в условиях неопределенности, но и их процветанию. Исследование современных вызовов в производственном менеджменте становится важной задачей для ученых и практиков, что подчеркивает значимость данной темы для развития экономики в целом.

Современные предприятия функционируют в условиях нестабильной внешней среды. Кризисы последних лет − пандемия COVID-19, военные конфликты, энергетические и логистические кризисы − выявили уязвимость производственных систем. Многие предприятий оказались не готовы к системным сбоям и не имеют эффективных инструментов предиктивного управления.

Производственный менеджмент как дисциплинарный базис представляет собой совокупность методов и инструментов управления производственными процессами, направленных на достижение конкурентных преимуществ предприятия. В последние годы подходы к управлению эволюционировали под влиянием концепций Lean-management, Just-in-time, Total Quality Management (TQM) и Industry 4.0. Основные вехи развития концепций производственного менеджмента представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Эволюция концепций производственного менеджмента

Период	Концепция	Ключевые принципы	Цель
1980-е	TQM	Качество, вовлечение персонала	Повышение эффективности
1990-е	Lean	Исключение потерь, гибкость	Снижение издержек
2000-е	Agile	Быстрая адаптация к изменениям	Реактивность
2010-е	Industry 4.0	Цифровизация, IoT, ИИ	Интеллектуальное производство
2020-е	Resilience-management	Устойчивость, риск-ориентированность	Антикризисная устойчивость

В современных реалиях производственный менеджмент становится мультидисциплинарным − объединяя управление качеством, рисками, инновациями и устойчивостью.

Согласно данным McKinsey (2024), более 76 % производственных предприятий столкнулись с перебоями в поставках в 2022–2023 годах, а 45 % сообщили о падении производительности вследствие логистических сбоев.

Основные вызовы внешней конъюнктуры, определяющие актуальные направления исследования характерны в целом для проблематики социально-экономического развития.

Экономические факторы инфляции вызывают рост затрат на энергоносители, а как следствие снижение маржинальности. Нехватка технологических компонентов и политика санкционного давления провоцируют сбои в ИТ-системах, обостряя прозрачность зависимости от внешних поставщиков. Сопряженная с этим недостаточная цифровая компетентность персонала стимулирует отток специалистов и кадровые проблемы. Высокая скорость изменений внешней и внутренней среды производства требует от менеджмента большей гибкости и адаптивности, а промышленный сектор проявляет организационную неготовность структур к быстрому принятию решений и управлению в условиях неопределённости.

Цифровая трансформация производства и менеджмента становится ключевым условием обеспечения конкурентоспособности субъектов экономики, проецируя у производителей необходимость построения универсальных решений на базе создания менеджмент-систем, цифрового ядра организации и обеспечения информационного взаимодействия. Цифровизации несёт организационные, кадровые, технологические вызовы, требует адаптации существующих менеджмент-подходов, интеграция производства и управления.

Управление предприятиями и социально-экономическими системами в кризисных и неопределённых условиях становится отдельным направлением: требуется диагностика, раннее предупреждение, реагирование на внешние шоки. Цифровизация и цифровая зрелость предприятий рассматриваются как компоненты устойчивости и антикризисного потенциала. В контексте российских предприятий наблюдается усиление требований к управлению рисками, адаптивности, реагированию на внешние санкции, геополитические и экономические вызовы. Вызовами становятся: адаптация к «новой нормальности», когда причин кризиса становится больше (технологические, политические, социальные), необходимость интеграции антикризисного управления на уровне менеджмента производства и социально-экономических систем.

Производственный менеджмент всё чаще рассматривается не лишь как управление предприятием, но как часть более широкой социально-экономической системы: регионы, отрасли, цепочки снабжения и т.д. Необходимо учитывать не только внутренние производственные процессы, но и взаимодействие с поставщиками, регионами, социальной средой, устойчивостью. Комплексность решений предполагает необходимость интеграции менеджмента производства с социальной политикой, региональным развитием, устойчивостью и безопасности.

Основные векторы трансформации инструментов производственного менеджмента в механизмах управления развитием социально-экономических систем можно обобщить согласно ответам на современные вызовы мировой экономической системы. Появляется акцент на непрерывном улучшении процессов, вовлечении сотрудников всех уровней и быстрой реакции на отклонения от плановых показателей на базе перехода к использованию гибких методологий типа Lean, Agile и Scrum. Происходит интеграция цифровых систем и больших данных. Так широкое внедрение ERP и MES позволяет объединить в единую платформу данные о производстве, закупках и логистике, а системы сбора больших данных (Big Data) и аналитические решения на их основе (BI-дашборды, предиктивная аналитика) дают возможность проактивно выявлять потенциальные сбои и оптимизировать загрузку ресурсов. Находит применение концепция цифрового двойника предприятия или отдельной технологической линии для моделирования изменений и оценки последствий управленческих решений в виртуальной среде без рисков для реальных активов. Роботизированные комплексы и автоматизированные транспортные системы повышают производительность и снижают влияние «человеческого фактора». Роботы в сочетании с системами машинного зрения и искусственного интеллекта адаптируются к изменяющимся условиям производства в реальном времени.

Систем управления качеством и непрерывного улучшения интегрируются с цифровыми инструментами для сбора данных и оценки качества в потоке. Подход Kaizen получает цифровую поддержку через приложения для фиксации идей сотрудников и управления проектами по их внедрению. Платформы SCM повышают видимость всех этапов логистической цепочки, что важно для устойчивого развития региональных кластеров. Blockchain-решения применяются для верификации происхождения и качества продукции, укрепляя доверие между государственными структурами, бизнесом и потребителями.

Традиционные финансовые метрики дополняются социальными и экологическими показателями (ESG-KPI), что способствует комплексному развитию территорий. Системы визуализации «обзорных экранов» позволяют руководству всех уровней мгновенно оценивать состояние ключевых процессов и принимать стратегические решения.

Современные инструменты производственного менеджмента эволюционируют в сторону комплексных цифровых экосистем, где данные, автоматизация и методологии непрерывного улучшения взаимосвязаны и направлены на достижение стратегических целей социально-экономического развития отраслей и регионов.

УДК 334.722:662.641

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ТОРФЯНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

ЖИГУЛЬСКАЯ А.И.,
канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедры «Технологические машины и оборудование»,
Тверской государственный технический университет,
Тверь, Российская Федерация

ГАМАЮНОВ С.Н.,
д-р техн. наук, профессор,
профессор кафедры «Технологические машины и оборудование»,
Тверской государственный технический университет,
Тверь, Российская Федерация

ЗЮЗИН Б.Ф.,
д-р техн. наук, профессор,
заведующий кафедрой «Технологические машины и оборудование»,
Тверской государственный технический университет,
Тверь, Российская Федерация

*Аннотация.*В работе рассматриваются трудности, с которыми сталкиваются малые торфяные предприятия при выстраивании стратегии в условиях текущей экономической нестабильности.Выявлены основные барьеры, мешающие росту отрасли, включая финансовые ограничения, административные барьеры и кадровый дефицит. Показано, что без согласованных действий на уровне предприятий и государства преодолеть кризисные явления не удастся. Авторы предлагают, как меры государственной поддержки, так и управленческие решения на уровне самих предприятий.

Ключевые слова: малый бизнес, торфяная отрасль, стратегическое управление, антикризисное управление, кооперация, инновации.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF SMALL PEAT BUSINESS IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

ZHIGULSKAYA A.I.,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department "Technological Machines and Equipment",
Tver State Technical University,
Tver, Russian Federation;

GAMAYUNOV S.N.,
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Department "Technological Machines and Equipment",
Tver State Technical University,
Tver, Russian Federation;

ZYUZIN B.F.,
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Head of the Department "Technological Machines and Equipment",
Tver State Technical University,
Tver, Russian Federation

*Annotation.*This paper explores the challenges small peat enterprises face when developing strategic responses amid ongoing economic instability. We identify the main obstacles holding back the sector−limited access to finance, bureaucratic hurdles, and a shortage of skilled personnel−and demonstrate that overcoming the current crisis is impossible without coordinated efforts between businesses and government. The authors put forward both targeted public support measures and practical management strategies for enterprises to adopt internally.

Keywords: small business, peat industry, strategic management, crisis management, cooperation, innovation.

Экономика многих районов за пределами крупных городов до сих пор хрупка − во многом из-за недостаточного развития малого предпринимательства, в том числе в ресурсных отраслях. Малый торфяной бизнес, являясь важным элементом данной системы, обладает значительным, хотя и нереализованным потенциалом для обеспечения устойчивого роста регионов[1]. Однако его развитие подавляется из-за системных барьеров, требующих согласованной стратегии на уровне предприятия и государства[2].

В условиях растущей нестабильности малым торфяным предприятиям требуются новые управленческие подходы. Именно их разработке и посвящена данная работа − с акцентом на практические решения, позволяющие выживать и развиваться даже при нехватке ресурсов, волатильности рынка и обострении конкуренции.В статье анализируются ключевые проблемы и разрабатывается комплексная стратегия управления развитием малого торфяного бизнеса на макро- и микроуровнях, с учетом современных экономических реалий и требований к антикризисному управлению социально-экономическими системами. В работе использованы системный подход и методы сравнительного анализа, а также положения теории стратегического управления.

Основная масса предприятий торфяной отрасли, соответствуя критериям Федерального закона № 209-ФЗ, относятся к субъектам малого предпринимательства, что определяет их специфику: оперативную гибкость, способность к быстрой адаптации и ориентацию на локальные рынки. Эти предприятия выполняют критически важную функцию в обеспечении социальной стабильности удаленных регионов, создавая рабочие места и пополняя местные бюджеты. Развитие отрасли, однако, сдерживается комплексом системных проблем, имеющих как внешнюю, так и внутреннюю

природу[3]. К внешним вызовам относится, прежде всего, хроническая финансовая ограниченность, выражающаяся в недостатке собственного капитала и затрудненном доступе к кредитным ресурсам, что сдерживает модернизацию производства и внедрение инноваций. Данная проблема усугубляется сохраняющимися административными барьерами, включая сложность нормативно-правового регулирования земельных отношений и разрешительных процедур, которые создают дополнительные операционные издержки. Существующие меры государственной поддержки зачастую носят фрагментарный характер и не в полной мере учитывают отраслевую специфику, в частности, высокие сезонные затраты и длительный срок окупаемости проектов. Серьезным системным вызовом выступают демографические проблемы, связанные с устойчивым оттоком молодежи и квалифицированных кадров из сельской местности, что приводит к деградации кадрового потенциала.

К внутренним вызовам относятся ограниченные управленческие компетенции, затрудняющие стратегическое планирование и маркетинг. Рост производительности сдерживается консервативностью во внедрении новых технологий, а слабость горизонтальных связей ограничивает потенциал кооперации для снижения издержек. Вместе эти проблемы подрывают стабильность предприятий и ускоряют отток жителей из сельской местности.

Чтобы вывести отрасль из кризиса, нужны не разрозненные инициативы, а продуманная система мер, объединяющая усилия государства и бизнеса. Стратегия антикризисного управления на макроуровне призвана создать благоприятную институциональную и экономическую среду через последовательную реализацию взаимосвязанных направлений.Центральным элементомпреобразований выступает совершенствование нормативно-правовой базы, в частности, радикальное упрощение административных процедур в сфере земельных отношений, лицензирования и отчетности для малых предприятий.В тесной связи с этимследует формировать адресные механизмы финансово-кредитной поддержки, включая развитие системы льготного кредитования для покрытия сезонных затрат и расширение применения лизинга для приобретения современной техники и оборудования.Дополнительныевозможности открывает создание отраслевых фондов кредитной кооперации, способных аккумулировать ресурсы для финансирования наиболее перспективных проектов.

Ключевой возможностью снижения издержек выступает стимулирование кооперации, поскольку кооперативные структуры позволяют малым предприятиям достичь эффекта масштаба и значительно снизить индивидуальные издержки[4]. Государственное содействие должно быть направлено на формирование горизонтальных связей для совместного использования производственной инфраструктуры, техники, организации снабжения и сбыта продукции. Налоговое стимулирование должно быть пересмотрено в сторону сокращения фискальной нагрузки и введения целевых льгот для предприятий, демонстрирующих инвестиционную активность в модернизацию и расширение производства. Значительный резерв повышения эффективности − в развитие кадрового потенциала через финансирование программ целевой подготовки и повышения квалификации специалистов на базе образовательно-производственных кластеров. Завершающим элементом системы макроуровневой поддержки должно стать развертывание сети

информационно-консультационных центров, предоставляющих малым предприятиям услуги по освоению ресурсосберегающих технологий, маркетингу, правовой защите и экологическому менеджменту, а также стимулирование прикладных научных исследований в области торфяного дела, что формирует основу для долгосрочной инновационной ориентации отрасли.

В условиях нестабильности внешней среды эффективность функционирования малых торфяных предприятий в значительной мере зависит от качества внутреннего управления и рационального использования внутрихозяйственных резервов. Ключевым элементом является оптимизация производственной стратегии, которая предполагает рациональное определение параметров производственных структур и обоснованный выбор специализации, исходя из объективного анализа природно-климатических условий и конъюнктуры рынка. Стратегическая диверсификация продукции на основе торфа, например, развитие линий по производству питательных грунтов, биоудобрений или сорбентов, позволяет диверсифицировать риски и увеличить маржинальность бизнеса.

Фундаментальным фактором повышения конкурентоспособности выступает последовательное внедрение инноваций и цифровых технологий[5]. Технологическая модернизация, включающая внедрение биотехнологий, экологически чистых методов добычи и переработки торфа[1], а также цифровых систем мониторинга производства и логистики[5], способствует существенному повышению качества продукции, снижению издержек и минимизации экологического ущерба, что соответствует принципам устойчивого развития. Развитие кадрового потенциала трансформируется из вспомогательной функции в стратегический приоритет, требующий создания условий для непрерывного профессионального развития сотрудников, привлечения квалифицированных специалистов из смежных отраслей и формирования корпоративной культуры, ориентированной на знания и инновации.

В условиях обострения конкурентной борьбы необходима трансформация сбытовой ориентации в полноценную маркетинговую политику. Это предполагает проведение глубоких исследований потребительского спроса, сегментацию рынка, разработку комплексных стратегий продвижения и формирование устойчивых каналов сбыта. Наиболее прогрессивные предприятия все чаще вводят в штат позицию продукт-менеджера, который осуществляет координацию между подразделениями маркетинга, разработки и производства, обеспечивая создание и успешный вывод на рынок новых продуктовых линий. Активное участие в горизонтальных кооперативных структурах позволяет малым предприятиям консолидировать ресурсы для решения общих проблем логистики, осуществлять закупки на более выгодных условиях, проводить коллективное продвижение регионального бренда и обмениваться лучшими управленческими практиками, что в совокупности значительно усиливает их переговорную способность и рыночные позиции.

Таким образом, устойчивое развитие малого торфяного бизнеса требует комплексного подхода, основанного на синергии государственной поддержки и инициативной активности предпринимателей. Предложенная система мер

позволяет трансформировать текущие вызовы в возможности для роста, создавая основу для перехода от сырьевой модели к инновационно-ориентированной.

На макроуровне требуется выработка и последовательная реализация целенаправленной государственной политики, сфокусированной на устранении институциональных и административных барьеров, развитии диверсифицированных финансовых инструментов поддержки, активном стимулировании кооперации и создании условий для инновационного обновления отрасли.

Малым торфяным предприятиям целесообразно сосредоточиться на нескольких ключевых шагах:

– перейти от реагирования на текущие события к долгосрочному планированию, постоянно отслеживая изменения на рынке;

– расширить ассортимент за счёт продукции с высокой добавленной стоимостью, например, на основе глубокой переработки торфа;

– инвестировать в человеческий капитал, создавая систему непрерывного обучения и профессионального развития;

– активно включаться в кооперативные структуры для коллективного решения задач логистики и маркетинга;

– внедрять цифровые решения поэтапно − для управления производственными цепочками и контроля качества продукции.

В будущем целесообразно сосредоточиться на разработке методик оценки эффективности мер государственной поддержки, а также на адаптации моделей кооперации и цифровой трансформации к региональным особенностям малых торфяных предприятий. Реализация этих мер поможет не только укрепить позиции малых торфяных предприятий, но и подтолкнуть социально-экономическое развитие целых регионов.

Список использованных источников

1. Гамаюнов С.Н. Тенденции производства и переработки торфа для нужд сельского хозяйства: монография. − Тверь: ООО Издательство «Триада», 2016. − 256 с.

2. Газгиреев А.Ш. Состояние антикризисного управления малых и средних предприятий в Российской Федерации в современных условиях // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». − 2024. − Т. 2, № 40. − С. 110–119.

3. Тенденции развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в кризисных условиях: вызовы и перспективы / И.В. Краковецкая, Е.С. Воробьева, И.В. Вотякова [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. − 2023. − Т. 13, № 1. − С. 113–124.

4. Чекмарев О.П., Лукичев П.М., Аверьянова Е.В. Современная кооперация: потенциал и проблемы развития: монография / Под ред. д.э.н. Чекмарева О.П. − СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. − 188 с.

5. Новиков Д.С., Иванов П.А. Цифровая трансформация природопользования: вызовы и возможности для малого бизнеса // Устойчивое развитие экономики. − 2025. − № 1. − С. 78–85.

УДК 338.001.36

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МОНИТОРИНГА В РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

КАМАРАЛИ Ю.М.,
старший преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерации

Аннотация. Определены факторы, влияющие на отбор показателей для формирования системы проблемно-ориентированного мониторинга социально-экономической деятельности предприятий и отраслей промышленности, учитывающая отраслевую энтропию и факторы формирования аттрактивных структур.

Ключевые слова: проблемно-ориентированный мониторинг, фактор, социально-экономическая система, отрасль, предприятие.

THE FACTORS OF FORMATION OF PROBLEM-ORIENTED MONITORING IN REALIZING THE POTENTIAL OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

KAMARALI Yu.M.,
Senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The factors influencing the selection of indicators for the formation of a system of problem-oriented monitoring of socio-economic activity of enterprises and industries, taking into account industry entropy and factors of formation of attractive structures, are determined.

Keywords: problem-oriented monitoring, factor, socio-economic system, industry, enterprise.

Проблемно-ориентированный мониторинг (ПОМ) – это систематический процесс сбора, анализа и интерпретации данных о социально-экономической деятельности, направленный на выявление, диагностику и прогнозирование проблем, отклонений от нормативных значений, зон риска и «узких мест», требующих управленческого вмешательства [1].

Система мониторинга, включающая проблемную ориентацию, учёт влияния энтропии и анализ факторов привлекательности, становится мощным инструментом стратегического управления, позволяющим предприятиям и отраслям промышленности не просто выживать в условиях высокой

неопределённости, но и активно развиваться, достигая долгосрочного устойчивого успеха.

При выборе конкретного подхода, для определения объекта проблемно-ориентированного мониторинга, рекомендуется учитывать зависимость от множества взаимосвязанных факторов. Прежде всего это цели и задачи мониторинга, которые включают в себя: уровень детализации (если требуется глубокое понимание проблем на уровне конкретного предприятия, то предпочтительнее использовать подход на уровне предприятия; если же необходимо выявить общие тенденции и проблемы в масштабах отрасли или региона, то более подходящими будут отраслевой или региональный подходы), сроки реализации (для срочного решения острых проблем можно выбрать более узкий объект, например, группу проблемных предприятий, тогда как для долгосрочного анализа и формирования стратегий подойдет более комплексный подход) и ожидаемые результаты (если цель – разработка отраслевой политики, то необходим отраслевой подход; если – решение локальных проблем развития территории, то – региональный подход).

Следующий фактор, влияющий на определение объекта проблемно-ориентированного мониторинга, – это характеристики объекта мониторинга, включающий в себя размер и сложность объекта (крупное многопрофильное предприятие или отрасль потребуют более сложной организации, чем небольшое предприятие), экономическую специфику (отрасли с высокой степенью энтропии, быстрым технологическим развитием или жёстким государственным регулированием могут требовать особых подходов к выбору показателей и методов мониторинга), а также уровень зрелости (мониторинг для стартапов, растущих компаний и зрелых предприятий всегда будет отличаться).

Далее идет фактор доступности ресурсов, включающий в себя финансовые (комплексный и многоуровневый мониторинг требует значительных финансовых вложений на сбор данных, аналитическое обеспечение, программное обеспечение, заработную плату специалистов и т.д.), человеческие (наличие квалифицированных специалистов – аналитиков, IT-специалистов, экспертов в предметной области для организации и проведения мониторинга), временные (сроки, отведенные на проведение мониторинга, могут ограничивать выбор слишком сложных или трудоемких подходов) и информационные (доступность и качество данных имеют решающее значение; если данных недостаточно или они низкого качества, это может ограничить выбор объекта и глубину анализа) ресурсы.

Следующий фактор – специфика проблем, включающий в себя масштаб (если проблема локализована на одном предприятии, то его и следует выбрать в качестве объекта; если проблема затрагивает всю отрасль, например, дефицит сырья, устаревшие технологии, то мониторинг должен проводиться на отраслевом уровне) и природу проблем (проблемы, связанные с управлением персоналом, могут требовать иного подхода, чем проблемы, связанные с технологической модернизацией или экологическими рисками).

Институциональные и организационные факторы включают в себя инициатора, наличие существующих систем мониторинга и готовность к сотрудничеству. Инициатор мониторинга – это тот, кто является заказчиком мониторинга – государство, отраслевая ассоциация или само предприятие.

Фактор наличия существующих систем мониторинга позволяет установить какие информационные системы уже существуют и какие можно интегрировать или использовать в качестве базы. А фактор готовности к сотрудничеству показывает уровень готовности предприятий или региональных властей предоставлять информацию и участвовать в процессе мониторинга.

Последний фактор – это методологическая база, которая включает в себя наличие разработанных методик (доступность уже существующих методик отбора показателей, позволяющих работать с определенными типами объектов или проблем) и необходимость разработки новой методики (в случае отсутствия подходящих методик может потребоваться разработка новой, что повлечёт за собой дополнительные временные и ресурсные затраты).

Выбор показателей для проблемно-ориентированного мониторинга предприятия с учётом отраслевой энтропии и факторов формирования аттрактивных структур рекомендуется осуществлять с учетом факторов, приведенных на рисунке 1.

Выбор показателей должен быть обоснованным, целенаправленным и учитывать как внутренние факторы, связанные с деятельностью предприятия, так и внешние факторы, определяющие особенности отрасли и её окружения.

Рисунок 1 – Факторы, определяющие выбор показателей для проблемно-ориентированного мониторинга предприятия

Сформированная предприятиями, система показателей должна получиться сбалансированной и охватывать все ключевые аспекты деятельности предприятия; показатели должны быть взаимосвязаны и отражать причинно-следственные связи; количество показателей должно быть ограничено, чтобы обеспечить возможность их эффективного мониторинга и анализа; необходимо пересматривать состав показателей в зависимости от изменений во внешней и внутренней среде.

Список источников

1. Перевозникова. Е.В. Основные аспекты организации системы мониторинга регионального социально-экономического развития ДНР / Е.В. Перевозникова // Инновационные перспективы Донбасса: материалы 10-й Международной научно-практической конференции. – Донецк: ДонНТУ, 2024. – Т. 5. – С. 231-235.

УДК 331.104: 331.108

АДАПТАЦИЯ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

КОНДАУРОВА И. А.
канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой управления бизнесом и персоналом
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерации;

НИКУЛИНА А. В.
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерации

Аннотация. В статье определено место процесса адаптации новых работников в системе управления персоналом организации. Выделены особенности и факторы адаптации как двустороннего процесса. Определены проблемы, для решения которых предложены рекомендации и программа адаптации молодых специалистов, что будет способствовать их дальнейшему развитию.

Ключевые слова: адаптация, новые работники, молодые специалисты, текучесть кадров, факторы трудовой адаптации, личностные факторы, производственные факторы

ADAPTATION OF YOUNG EMPLOYEES IN THE ENTERPRISE'S HR MANAGEMENT SYSTEM

KONDAUROVA I. A.
Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Business and HR Management
Donetsk National Technical University
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

NIKULINA A. V.
Donetsk National Technical University
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. There is defined the place of the new employee adaptation process in an organization's HR management system in the article. The characteristics and factors of adaptation as a two-way process are highlighted. Problems are identified, and recommendations and an adaptation program for young professionals are proposed to facilitate their further development.

Keywords: adaptation, new employees, young professionals, employee turnover, factors of work adaptation, personal factors, production factors

В современной отечественной и зарубежной практике управления предприятиями особое положение занимают формирование, развитие, оценка, мотивация и движение кадров. С одной стороны, для организации жизненно важное умение сотрудников быстро адаптироваться к непрерывно меняющимся внешним условиям, от них требуется большая гибкость, они должны обладать высокоразвитым чувством нового, распознавать все прогрессивное в своей области. С другой стороны, одной из главных задач системы управления персоналом в любой организации является создание для работников таких условий, при которых снижаются показатели текучести кадров и повышается их закрепление на предприятии.

Вопросам работы с молодыми специалистами, профессиональной адаптации персонала уделяется большое внимание в работах таких ученых, как А. Баталова, Е. Вертягина, И. Волкова, Е. Елендо, Т. Карпова, В. Кулик, М. Негрова, Л. Панченко, А. Прощина, а также авторы данного исследования [1-8]. Однако практически без внимания специалистов остаются вопросы, связанные с изучением особенностей привлечения и закрепления персонала, а именно молодежи, и важность эффективной адаптации молодых специалистов, что и явилось целью нашего исследования.

Адаптация является необходимым звеном кадрового менеджмента (рис. 1) и представляет собой процесс знакомства работника с трудовой деятельностью и организацией, а также процесс изменения собственного

поведения в соответствии с требованиями среды и организационной культуры [5, с. 255].

Надо отметить, что адаптация – это процесс обоюдный, взаимный, ведь с одной стороны, человек приспосабливается к новой организации, а с другой – предприятие приспосабливается к новому для него человеку. Поскольку адаптация является двусторонним процессом, в котором участвуют человек и производственная среда, в которую он включается, все факторы адаптации можно разделить на две группы: личностные и производственные (рис. 2) [2; 6].

Среди принципиальных целей адаптации выделим следующие: уменьшение первоначальных издержек; снижение чувства озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы; экономия времени руководителя и сотрудников; развитие положительного отношения к работе, удовлетворенности своим трудом [3; 6; 8]. Формирование системы адаптации новых сотрудников поможет работникам значительно быстрее приспособиться к внутренней среде организации и мотивирует их к плодотворному труду. Результатом трудовой адаптации является достижение наибольшей степени вовлеченности и приверженности работников своему предприятию.

Рисунок 1 – Место адаптации в системе управления персоналом организации

Однако, в период адаптации каждого новичка может возникать ряд проблем. К ним можно отнести: обманутые ожидания скорого успеха, обусловленные недооценкой многочисленных объективных и субъективных препятствий; переоценка значения научных рекомендаций и инструкций по работе и недооценка важности живого человеческого общения. Разочарование может быть связано с отсутствием должного уважения к нему и его знаниям со стороны членов коллектива. Именно в этой ситуации адаптация играет решающую роль.

Молодые специалисты имеют свои социальные и возрастные особенности, которые отличают их от другого персонала предприятия, в частности: их труд чаще носит исполнительный характер, чем творческий; невысокий уровень заработной платы, а, следовательно, и низкий уровень удовлетворения своих потребностей; молодые специалисты обладают большей мобильностью, обладают современными знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Рисунок 2 – Факторы трудовой адаптации персонала предприятия

Для того чтобы процесс адаптации происходил как можно быстрее, можно сформулировать следующие рекомендации для молодых сотрудников [1; 2; 4; 7]:

1. Быть профессионалом своего дела, чувствовать себя уверенно. Работникам необходимо изучать отрасль, в которой работают, однако это не всегда возможно из-за недостатка опыта и времени.

2. Работать в команде, приспосабливаться к существующим порядкам и искать свою роль в группе работников. Работникам следует проявлять инициативу, интересоваться жизнью организации и посещать все мероприятия.

3. Избегать конфликтов. Молодые люди должны вызывать у окружающих положительные эмоции, отличаться гибкостью и предлагать собственные идеи.

4. Создавать имидж надежного человека. Следует обратить внимание на такие качества, как ответственность, пунктуальность, добросовестность и другие.

5. Уровень приложения усилий должен отвечать возможностям работника. Не следует брать на себя много задач, потому что таким образом можно перегрузиться или просто не успеть выполнить все. Если есть возможность, работникам следует делегировать часть полномочий, тем самым можно показать организаторские способности.

Предприятие исходя из собственной специфики управления должно собственноручно создавать соответствующую программу адаптации новых специалистов и способствовать их дальнейшему развитию. Предлагаемая нами комплексная целевая программа по работе с молодежью и молодыми специалистами в ГУП ДНР «Энергия Донбасса» предусматривает: осуществление работы по профессиональной ориентации среди выпускников общеобразовательных учреждений и выпускников с высшим и средним профессиональным образованием; предоставление рабочих мест для прохождения производственной практики студентов; участие в отборе выпускников учебных заведений; введение на предприятии статуса молодого специалиста; создание условий по адаптации молодых специалистов в рамках предприятия; организация стажировки молодых специалистов; осуществление оценки результатов деятельности молодых специалистов.

Таким образом, молодой работник действительно с успехом адаптируется к среде организации, о чем свидетельствует завершение этапа знакомства с рабочими ситуациями, овладение необходимым объемом знаний, навыков и профессиональной ролью, удовлетворение руководителей выполненной работой молодого специалиста, а также достаточная мотивация нового работника к самосовершенствованию.

Список источников

1. Баталова А. Н. Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа / А. Н. Баталова // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 1 (15). – С. 161-165.

2. Вертягина Е. А. Факторы профессиональной адаптации молодого специалиста / Е. А. Вертягина // Грамота. – 2009. – № 4 (23) : в 2-х ч. – Ч. I. – С. 51-53. − URL : www.gramota.net/materials/1/2009/4-1/14.html.

3. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации / И. А. Волкова // Концепт. − 2017. − № 1. − С. 1–5. − URL : https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-sposob-formirovaniya-kadrovoy-politiki-organizatsii

4. Елендо Е. Как привлечь и удержать молодых специалистов: мнение профессионалов / Е. Елендо, Л. Жерновая // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). − 2016. − № 4. − С. 127 - 131.

5. Кондаурова, И. А. Современные персонал-технологии в системе адаптации работников организации / И. А. Кондаурова, Ю. В. Михайлова // Новое в экономической кибернетике. – 2020. – № 3-4. – С. 253-261. – EDN OPOPRU. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=46463959 https://elibrary.ru/item.asp?id=44044020

6. Кондаурова, И. А. Трудовая адаптация работников организации: теоретические подходы / И. А. Кондаурова // Сборник научных работ серии "Экономика". – 2020. – № 20. – С. 113-121. – EDN OKTNKX. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45799924

7. Кулик В. В. Как адаптировать новичка // Руководитель строительной организации. − 2011. − № 4. − С. 48 - 55.

8. Прощина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. − Москва : ИНФРА-М, 2019. − 124 с.

УДК 332

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ

КОНСТАНТИНОВА М.А.,
канд. экон. наук, ст. преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация: Исследование посвящено исследованию обеспечения экономической безопасности промышленных кластеров. Изложены ключевые факторы, влияющие на экономическую безопасность промышленных кластеров. Предложен комплекс мер, направленных на обеспечение экономической безопасности промышленного кластера.

Ключевые слова: экономическая безопасность, регион, промышленный кластер, экономическое развитие региона, факторы.

ENSURING THE ECONOMIC SAFETY OF INDUSTRIAL CLUSTERS

KONSTANTINOVA M.A.,
Candidate of Economic Sciences, Senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract: The study is devoted to the study of ensuring the economic security of industrial clusters. The key factors influencing the economic security of industrial clusters are outlined. A set of measures aimed at ensuring the economic security of an industrial cluster is proposed.

Keywords: economic security, region, industrial cluster, economic development of the region, factors.

Современная экономика характеризуется высокой степенью интеграции предприятий разных отраслей промышленности в рамках региональных и межрегиональных производственных комплексов, известных как промышленные кластеры. Эти структуры обеспечивают конкурентные преимущества благодаря эффекту масштаба, специализации производства и снижению издержек. Однако промышленному кластеру присущ ряд специфических рисков и угроз, негативно отражающихся на экономической безопасности региона и национальной экономике.

Цель исследования заключается в разработке комплекса мер, направленных на повышение уровня экономической безопасности промышленных кластеров путем анализа факторов риска и выявления основных направлений улучшения внутренней среды и взаимодействия участников кластера.

Исходя из анализа трактовок дефиниции «экономическая безопасность» ряда отечественных исследователей [1-5] можно сделать вывод о том, что единого стандартного определения на данный момент не существует. Различные подходы отражают различные приоритеты и акценты в рассмотрении этого сложного и многогранного понятия. Выбор подхода зависит от целей, задач и вектора исследования или анализа.

Однако в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208, дано понятие экономической безопасности и указано, что «экономическая безопасность – состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [6], которое будет использовать как основополагающее.

Факторы, определяющие уровень экономической безопасности промышленного кластера, включают:

– устойчивость производственно-технологической базы;
– надежность поставок сырья и материалов;
– эффективность маркетинговых стратегий;
– качество трудовых ресурсов;
– инновационную активность;
– уровень информационной безопасности;
– степень зависимости от импортных компонентов и технологий.

Особое внимание уделяется таким внешним факторам, как изменение макроэкономической ситуации, колебания цен на сырье и продукцию, санкции и ограничения международной торговли, политическая нестабильность.

Для объективной оценки уровня экономической безопасности используются количественные и качественные показатели, среди которых выделяются:

Количественные показатели:

– доля экспорта в общем объеме реализации продукции;

– удельный вес инновационной продукции в структуре продаж;

– коэффициент обеспеченности собственными ресурсами;

– индекс диверсификации рынков сбыта;

– показатели финансовой устойчивости предприятий-участников кластера и другие.

Качественные показатели:

– наличие долгосрочных контрактов с поставщиками и потребителями;

– реализация программы подготовки кадров и переподготовки персонала;

– активность участия предприятий в инновационных проектах и программах поддержки малого бизнеса;

– наличие политики внедрения новых технологий и автоматизации процессов и другие.

Данные индикаторы позволяют комплексно оценить степень защищенности производственного процесса, определить слабые звенья и разработать меры по обеспечению экономической безопасности промышленного кластера.

На основании вышеизложенного, предлагаем выделить следующий комплекс мер по обеспечению экономической безопасности промышленного кластера представляет, направленный на защиту экономических интересов и устойчивости участников кластера перед внутренними и внешними угрозами. Данный комплекс включает обеспечение стабильного функционирования предприятий, минимизацию рисков, повышение конкурентоспособности и предотвращение неблагоприятных воздействий на экономику региона или отрасли (рисунок 1).

Рисунок 1 – Комплекс мер, направленных на обеспечение экономической безопасности промышленного кластера [составлено автором]

Таким образом, обеспечение экономической безопасности промышленных кластеров представляет собой сложный многоуровневый процесс, требующий комплексного подхода и координации усилий всех заинтересованных сторон. Применение рассмотренных методик позволит снизить риски, повысить устойчивость функционирования кластеров и способствовать устойчивому росту региональной и национальной экономики.

Эффективная система управления рисками должна стать неотъемлемой частью стратегии каждого промышленного кластера, обеспечивая постоянный мониторинг изменений внешней среды и своевременную адаптацию к новым условиям хозяйствования. Только при таком подходе становится возможным обеспечение стабильности и процветания отечественной промышленности в условиях глобализации и усиления конкуренции на мировых рынках.

Список источников

1. Абалкин, Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. И. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 5-8.

2. Павлова, А. В. Аспекты экономической безопасности при функционировании кластерных структур [Электронный ресурс] / А. В. Павлова, А. В. Полянин, Л. И. Проняева // ЕГИ. – 2022. – №1 (39). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aspekty-ekonomicheskoy-bezopasnosti-pri-funktsionirovanii-klasternyh-struktur.

3. Татаркин, А. И. Мировой финансовый кризис и возможности реального сектора российской экономики / А. И. Татаркин // Экономическая наука современной России, 2010. – №1. – С. 52-72.

4. Олейников, Е. А. Экономическая и национальная безопасность / Е. А. Олейников // М.: Изд-во «Экзамен», 2005. – 768 с.

5. Константинова, М. А. Теоретические основы обеспечения экономической безопасности при функционировании кластерных образований / М. А. Константинова // Юридические и экономические факторы устойчивого развития : Сборник статей III Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 11 марта 2025 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2025. – С. 43-48. – EDN JBWPNM.

6. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921.

УДК 338.48

ВЛИЯНИЕ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ

КОЩАВКА И.В.
канд.экон.наук., доцент
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ВАСИЛЬЕВА А.С.
ассистент
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация: Гостиничный бизнес уязвим к кризисам. Статья анализирует влияние экономических кризисов и пандемий на социально-экономическое положение работников отрасли, включая ухудшение условий труда, снижение доходов и рост социальной незащищенности. Предлагаются стратегические меры поддержки для смягчения последствий кризисов и устойчивого развития отрасли.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, социально-экономическое положение, работники, условия труда, меры поддержки, социальная защита, государственная политика.

THE IMPACT OF CRISIS EVENTS ON THE SOCIO-ECONOMIC SITUATION OF HOTEL INDUSTRY WORKERS AND STRATEGIC SUPPORT MEASURES

KOSHCHAVKA I.V.
Candidate of Economics, Associate Professor
FSBEI HE «Donetsk National University OF Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

VASILYEVA A.S.
assistant
FSBEI HE «Donetsk National University OF Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Donetsk People's Republic Russian Federation

Abstract: The hotel business is vulnerable to crises. The article analyzes the impact of economic crises and pandemics on the socio-economic situation of industry workers, including worsening working conditions, declining incomes and increasing social insecurity. Strategic support measures are proposed to mitigate the effects of crises and ensure the sustainable development of the industry.

Keywords: hotel business, socio-economic situation, workers, working conditions, support measures, social protection, public policy.

Гостиничный бизнес, обладая высокой эластичностью спроса, является одной из первых отраслей экономики, ощущающих негативное воздействие кризисных явлений. Падение спроса на гостиничные услуги, вызванное экономическими рецессиями, политической нестабильностью, природными катаклизмами или глобальными пандемиями, приводит к снижению доходов гостиничных предприятий и, как следствие, к ухудшению социально-экономического положения работников. В связи с этим, анализ воздействия кризисов на трудовые ресурсы и разработка эффективных мер поддержки является актуальной научной и практической задачей.

Кризисные явления оказывают многоаспектное негативное воздействие на социально-экономическое положение работников гостиничной отрасли (табл. 1) [1].

Для нивелирования неблагоприятных последствий кризисных явлений, поражающих социально-экономическую сферу работников гостиничной индустрии, и обеспечения поступательного развития данной отрасли, необходимо внедрение многоаспектной системы стратегических мер поддержки, охватывающей различные уровни взаимодействия.

Первостепенное значение приобретает государственная поддержка, включающая в себя разработку и имплементацию целевых программ, направленных на сохранение рабочих мест, содействие трудоустройству и повышение квалификации кадров. В рамках этих программ может осуществляться субсидирование заработной платы, предоставление льготных кредитов предприятиям, стремящимся сохранить штат сотрудников, а также организация специализированных курсов переобучения и повышения квалификации для работников, потерявших работу в результате кризиса [2]. Одновременно, необходимо предоставление налоговых льгот и преференций гостиничным предприятиям, столкнувшимся с финансовыми трудностями, таких как снижение ставки налога на прибыль, временное освобождение от уплаты определенных налогов и сборов, а также предоставление отсрочек по налоговым платежам. Значимым элементом государственной поддержки является развитие разветвленной системы социального страхования и социальной защиты работников гостиничного бизнеса, в рамках которой обеспечиваются выплаты пособий по безработице, адресная материальная помощь и гарантированный доступ к базовым социальным услугам.

Таблица 1 – Влияние кризисных явлений на сотрудников гостиничной индустрии.

Кризисный аспект	Последствия	Пример
Снижение занятости и рост безработицы	Сокращение численности персонала вследствие снижения загрузки гостиниц и необходимости оптимизации затрат.	Во время пандемии COVID-19 многие гостиницы были вынуждены временно приостановить свою деятельность или существенно сократить штат сотрудников, что привело к массовой безработице в отрасли. По данным исследований, в отдельных регионах уровень безработицы среди работников гостиничного бизнеса вырос в несколько раз.
	Увеличение числа работников, находящихся в вынужденных отпусках без сохранения заработной платы.	Многие гостиницы отправляли сотрудников в неоплачиваемые отпуска на длительные периоды, чтобы снизить текущие затраты и избежать массовых увольнений.
	Трансформация трудовых отношений в сторону увеличения доли временной занятости и неполной занятости.	Вместо найма постоянных сотрудников, гостиницы стали чаще использовать аутсорсинг и привлекать работников на условиях временных контрактов или почасовой оплаты.
Снижение доходов и ухудшение условий оплаты труда	Сокращение размера заработной платы вследствие снижения доходов гостиниц и пересмотра системы премирования.	В период кризиса многие гостиницы снизили базовую заработную плату сотрудникам, отменили или сократили премии и бонусы, а также урезали выплаты за переработку.
	Задержки в выплате заработной платы и нарушение трудовых прав работников.	Некоторые гостиницы столкнулись с серьезными финансовыми трудностями и не могли своевременно выплачивать заработную плату сотрудникам, что приводило к социальной напряженности и трудовым спорам.

Продолжение табл.1

Кризисный аспект	Последствия	Пример
	Ухудшение условий труда, связанное с увеличением интенсивности работы, сокращением социальных льгот и снижением безопасности труда.	Для повышения эффективности и сокращения затрат, некоторые гостиницы увеличивали нагрузку на персонал, сокращали количество выходных дней, отказывались от предоставления социальных льгот (например, медицинского страхования или питания) и пренебрегали правилами безопасности труда.
Усиление социальной незащищенности и снижение качества жизни	Повышение уровня стресса и тревожности среди работников, связанных с риском потери работы, снижением доходов и ухудшением условий труда.	
	Ухудшение доступа к социальным услугам и социальным гарантиям, таким как медицинское обслуживание, образование и пенсионное обеспечение.	
	Снижение уровня социальной мобильности и ограничение возможностей для профессионального развития и карьерного роста.	
	Увеличение социальной дифференциации и расслоение в отрасли.	

Не менее важна поддержка со стороны работодателей, которая выражается в разработке и реализации комплексных программ социальной ответственности бизнеса, ориентированных на сохранение рабочих мест, обеспечение достойных и безопасных условий труда, а также расширенную социальную защиту работников. В рамках этих программ возможно внедрение гибких графиков работы, предоставление работникам возможности удаленной работы, организация программ непрерывного обучения и развития персонала, создание комфортной и безопасной рабочей среды, а также предоставление дополнительных социальных льгот и гарантий, таких как расширенное медицинское страхование, оплата питания и проезда. Крайне важным представляется проведение регулярных консультаций с работниками и представителями профсоюзных организаций при принятии управленческих решений, затрагивающих их интересы, что способствует формированию атмосферы доверия и сотрудничества [3]. Инвестиции работодателей в обучение и повышение квалификации персонала, направленные на развитие профессиональных компетенций и поддержание конкурентоспособности работников на рынке труда, также являются неотъемлемой частью стратегических мер поддержки.

В свою очередь, профсоюзные организации должны играть активную роль в защите трудовых прав и законных интересов работников гостиничного бизнеса, в том числе права на справедливую оплату труда, безопасные условия труда и надежную социальную защиту. Профсоюзы призваны представлять интересы работников в ходе переговоров с работодателями, участвовать в разрешении трудовых споров и конфликтов, а также осуществлять независимый контроль за соблюдением трудового законодательства и коллективных договоров[4]. Организация целенаправленной социальной поддержки работников, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, путем оказания материальной, консультативной и юридической помощи, а также организации программ социальной адаптации и реабилитации, является еще одним важным направлением деятельности профсоюзных организаций. Кроме того, профсоюзы должны активно содействовать повышению квалификации и профессиональному развитию работников, организуя обучающие семинары, тренинги и курсы повышения квалификации.

Эффективное взаимодействие всех этих структур и реализация предложенных мер позволит не только смягчить негативные последствия кризисных явлений для работников гостиничной индустрии, но и обеспечить сохранение рабочих мест, поддержать уровень доходов и социальных гарантий, создать благоприятные условия для профессионального и карьерного роста, а также стимулировать повышение производительности труда, улучшение качества обслуживания и укрепление конкурентоспособности гостиничных предприятий в долгосрочной перспективе.

Кризисные явления оказывают существенное негативное воздействие на социально-экономическое положение работников гостиничного бизнеса, ухудшая условия труда, снижая доходы и усиливая социальную незащищенность. Для смягчения негативных последствий кризисов и обеспечения устойчивого развития отрасли, необходимо разработать и реализовать комплекс стратегических мер поддержки, включающих меры государственной поддержки, меры поддержки со стороны работодателей и меры поддержки со стороны профсоюзных организаций. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение эффективности различных моделей социальной поддержки работников гостиничного бизнеса в условиях кризиса, а также на разработку новых инструментов и механизмов социальной защиты, адаптированных к специфике отрасли.

Список источников

1. Международная организация труда (МОТ). Доклад о занятости в мире в 2021: восстановление после COVID-19.

2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). https://rosstat.gov.ru/

3. Косарева, Н. В., Мазин, А. В. Проблемы и перспективы развития рынка труда в сфере туризма и гостеприимства в условиях пандемии // Вестник РМАТ. – 2021. – № 1. – С. 109-115.

4. Балашова, Е. А., Никишкина, Е. Н. Влияние кризиса на рынок труда в сфере туризма и гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 14. – № 3 (90). – С. 85-96.

УДК 005.342:331.45

ИНТЕГРАЦИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ: ОСНОВА АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

КУСКОВ А.Е.,
ст. преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В современных условиях, когда объемы производства и уровень конкуренции значительно возросли, компании сталкиваются с новыми вызовами в области управления рисками. Интеграция риск-менеджмента в производственные стратегии становится необходимостью для обеспечения антикризисной устойчивости и повышения производственной безопасности. В статье рассматриваются ключевые компоненты риск-менеджмента, его связь с производственной безопасностью и охраной труда, а также практические пути внедрения этих процессов в стратегию компаний.

Ключевые слова: производственная стратегия, риск-менеджмент, антикризисная устойчивость, безопасность производственного процесса, управление безопасностью труда.

INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT INTO PRODUCTION STRATEGIES: THE BASIS OF ANTI-CRISIS SUSTAINABILITY OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

KUSKOV A.E.,
senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. In modern conditions, when production volumes and the level of competition have increased significantly, companies face new challenges in the field of risk management. The integration of risk management into production strategies is becoming necessary to ensure crisis resilience and improve industrial safety. The article discusses the key components of risk management, its relationship to occupational safety and health, as well as practical ways to implement these processes in the strategy of companies.

Keywords: production strategy, risk management, crisis management, safety of the production process, occupational safety management.

Современные социально-экономические системы, особенно предприятия, функционируют в условиях повышенной неопределённости и динамично меняющейся среды. Геополитическая нестабильность, технологические прорывы, климатические изменения и непредвиденные события (например, такие как пандемии) создают риски, способные подорвать операционную деятельность и поставить под угрозу само существование компании. В этом контексте интеграция риск-менеджмента в производственные стратегии приобретает особую актуальность, становясь не просто дополнением, а фундаментальной основой антикризисной устойчивости. При этом особое значение приобретают вопросы производственной безопасности, охраны труда и травматизма, напрямую связанные с уровнем осведомлённости персонала.

Проблема производственной безопасности и охраны труда является актуальной на протяжении всего периода существования производственной сферы.

Согласно статистике и по данным ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России в нашей стране после отмеченного в 2020 г. спада, уровень производственного травматизма не только остаётся высоким, но и продолжает вновь набирать рост несмотря на принятые меры по улучшению условий труда. Ежегодно регистрируются тысячи случаев травм и аварий на производстве, что приводит к потере трудоспособности работников, а также экономическим убыткам для компаний и государства [1, 2].

Для обеспечения безопасности работников и повышения устойчивости компаний к внешним и внутренним вызовам важную роль играет интеграция риск-менеджмента в производственные стратегии, так как создание эффективной системы управления рисками способствует снижению травматизма и аварийности, что, в свою очередь, позволяет достичь лучших результатов в производственной деятельности.

Производственная стратегия определяет долгосрочные цели и пути их достижения в сфере производства. Традиционно она была направлена на оптимизацию затрат, повышение качества, развитие технологий. Однако в современных условиях риск-менеджмент должен быть интегрирован на самых ранних этапах формирования стратегии. Российские исследователи подчеркивают, что игнорирование рисков при стратегическом планировании приводит к уязвимости системы и снижает ее способность адаптироваться к внешним потрясениям [3, 4].

Интеграция риск-менеджмента в производственные стратегии означает:

- Идентификацию и оценку рисков: Систематическое выявление потенциальных угроз, которые могут повлиять на производственную деятельность – от сбоев в цепочках поставок до аварий на производстве.
- Встраивание мер по снижению рисков в производственные процессы: Разработка и внедрение процедур, технологий и стандартов,

направленных на минимизацию вероятности или последствий наступления рисковых событий.

- Разработку планов реагирования на кризисные ситуации: Готовность к оперативным действиям в случае возникновения непредвиденных событий.

Исходя из того, что среди множества производственных рисков особое место занимают риски, связанные с производственной безопасностью, охраной труда и травматизмом, недостаточное внимание к этим аспектам может привести к трагическим последствиям, значительным финансовым потерям (через штрафы, компенсации, простои) и подрыву репутации компании.

Риск-менеджмент в рамках производственных стратегий подразумевает выявление, оценку и контроль рисков, связанных с производственными процессами. Наиболее серьезными из них являются: технологические, организационные и экологические риски.

- Слабое знание основ охраны труда работниками: Является одним из наиболее критических внутренних рисков. Недостаточная осведомленность о правилах техники безопасности, особенностях эксплуатации оборудования, потенциальных опасностях на рабочем месте напрямую ведет к увеличению вероятности несчастных случаев. Как отмечается в работах разных исследователей, низкий уровень знаний в области охраны труда коррелирует с высоким уровнем производственного травматизма [5].
- Риски, связанные с оборудованием и технологиями: Сбои в работе, износ, неправильная эксплуатация, недостаточная модернизация.
- Риски, связанные с человеческим фактором: Ошибки персонала, несоблюдение инструкций, усталость, недостаточная квалификация.
- Риски, связанные с условиями труда: Несоответствие санитарным нормам, вредные факторы производства.

Данные риски напрямую влияют на безопасность работников и, соответственно, на уровень травматизма. Поэтому установка системы риск-менеджмента позволяет заранее выявлять потенциальные угрозы и предотвращать аварийные ситуации. Исходя из этого, интеграция риск-менеджмента в производственные стратегии должна уделять первоочередное внимание этим рискам. Это включает:

- Оценку рисков на рабочих местах: Идентификация потенциальных опасностей, связанных с конкретными операциями и оборудованием.
- Разработку и внедрение систем управления охраной труда (СУОТ): Стандартизация процедур, обучение, контроль.
- Инвестиции в безопасное оборудование и технологии: Приобретение современного, надежного оборудования, автоматизация опасных процессов.
- Создание культуры безопасности: Формирование у персонала понимания важности охраны труда, поощрение безопасного поведения.

Интеграция риск-менеджмента, особенно в части охраны труда, напрямую способствует антикризисной устойчивости социально-

экономических систем, так как обеспечивает:

- Снижение операционных рисков: Предотвращение аварий и несчастных случаев минимизирует простои производства, связанные с ними расходы (штрафы, компенсации, ремонт), а также репутационные потери.
- Повышение эффективности: Безопасные условия труда и компетентный персонал работают более эффективно. Сотрудники, уверенные в своей безопасности, более сосредоточены на производственных задачах.
- Сохранение трудового потенциала: Снижение травматизма и профессиональных заболеваний помогает сохранить квалифицированных работников, что критически важно в период кризиса, когда поиск и обучение новых кадров затруднены.
- Экономическую выгоду: Как показывает практика, инвестиции в безопасность и обучение персонала в конечном итоге окупаются за счет снижения издержек, связанных с несчастными случаями и авариями. Профилактика травматизма обходится компании в разы дешевле, чем ликвидация последствий аварий [6].

Практическими шагами по интеграции риск-менеджмента в производственные стратегии с учетом охраны труда можно считать:

- Формирование политики управления рисками: Четкое определение целей и задач риск-менеджмента, включая вопросы охраны труда.
- Создание и совершенствование системы управления охраной труда (СУОТ): Разработка и внедрение процедур, инструкций, стандартов в соответствии с законодательством [7, 8].
- Проведение регулярных оценок профессиональных рисков: Идентификация, анализ и оценка рисков на каждом рабочем месте, определение мер по их минимизации.
- Системное обучение и инструктаж персонала: Непрерывное обучение основам охраны труда, технике безопасности, действиям в чрезвычайных ситуациях, а также специфике эксплуатации нового оборудования. Использование современных методов обучения, включая интерактивные и игровые форматы.
- Инвестиции в безопасные технологии и средства индивидуальной защиты (СИЗ): Обеспечение сотрудников современными и эффективными СИЗ, внедрение автоматизированных систем, снижающих риск человеческой ошибки.
- Развитие культуры безопасности: Формирование у всех сотрудников осознанного отношения к вопросам безопасности, поощрение инициатив в этой сфере, создание атмосферы, где каждый сотрудник не боится сообщать об опасных ситуациях.
- Мониторинг и анализ происшествий: ведение учета несчастных случаев, аварий, инцидентов, анализ их причин и разработка корректирующих мер.

Интеграция риск-менеджмента в производственные стратегии с особым акцентом на производственную безопасность, охрану труда и снижение

травматизма представляет собой важный шаг на пути к созданию безопасной рабочей среды и является необходимым условием антикризисной устойчивости социально-экономических систем. Предприятия, которые вкладывают ресурсы в обучение персонала, совершенствование производственных процессов с точки зрения безопасности и формирование культуры ответственного отношения к труду, не только минимизируют риски и предотвращают кризисные ситуации, но и закладывают фундамент для долгосрочного устойчивого развития. Важно, чтобы отечественные компании начали активно внедрять эти принципы, основываясь на международном опыте и отечественных практиках, что позволит в конечном итоге повысить качество жизни работников и улучшить общие показатели производства.

Список источников

1. Цирин И. В. Анализ производственного травматизма в России за 2024 год : Исследование травматизма ФГУП ВНИИ труда. URL: https://alpindustria.pro/blog/rabota-na-vysote-bazovye-znaniya/analiz-proizvodstvennogo-travmatizma-v-rossii-za-2024-god/ (дата обращения: 30.10.2025).

2. Результаты мониторинга условий и охраны труда в Российской Федерации в 2021 году / Федеральная служба по труду и занятости. − Москва, 2022. − 112 с. URL: https://git36.rostrud.gov.ru/upload/iblock/c49/rezultaty-obshcherossiyskogo-monitoringa-usloviy-i-okhrany-truda-za-2021-god.pdf (дата обращения: 30.10.2025).

3. Миронова А. В. Основы управления рисками в условиях неопределенности и стратегическое развитие организации на примере торговых компаний // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5-2. С. 188-192. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-upravleniya-riskami-v-usloviyah-neopredelennosti-i-strategicheskoe-razvitie-organizatsii-na-primere-torgovyh-kompaniy (дата обращения: 30.10.2025).

4. Осипов В. А., Красова Е. В., Вичковский Н. А. Современные подходы к стратегическому управлению предприятием в условиях неопределенности // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9, № 4. С. 1015–1032. DOI: 10.18334/lim.9.4.116639. URL: https://doi.org/10.18334/lim.9.4.116639 (дата обращения: 30.10.2025).

5. Усикова О. В., Осеннова Е. В. Трансформация обучения по охране труда // Экономика. Профессия. Бизнес. 2023. № 4. С. 100–108. URL: http://journal.asu.ru/ec/article/view/epb202360/12163 (дата обращения: 30.10.2025).

6. Елькин А. Б., Евсеева И. А. Оценка экономической эффективности мероприятий по безопасности и охране труда // XXI век. Техносферная безопасность. 2021. № 2 (22). С. 157-167. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-bezopasnosti-i-ohrane-truda (дата обращения: 30.10.2025).

7. ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования»; введён в действие Приказом Росстандарта от 10.07.2007 № 169-ст; (ред. от 31.10.2013). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135558/e4fc323d465ba07cb3746bf767bd072ae974e0ab/ (дата обращения: 30.10.2025).

8. ГОСТ 12.0.230.6-2018 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Обеспечение совместимости системы управления охраной труда с другими системами управления». URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=9&documentId=357041 (дата обращения: 30.10.2025).

УДК 658.51

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАНЕВРИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ПЕРМАНЕНТНОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ

МЫЗНИКОВ И.А.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ФЕДОРОВСКАЯ Г.Л.,
магистрант Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В настоящих тезисах обосновывается концепция стратегического маневрирования как необходимого режима функционирования производственных систем в условиях перманентной макроэкономической и геополитической неопределенности. Анализируется трансформация традиционных концепций планирования в сторону гибких, адаптивных стратегий, способных оперативно реконфигурировать производственные цепочки и ресурсные потоки. Подчеркивается, что стратегическое маневрирование в отличие от простого реагирования предполагает проактивное управление неопределенностью через создание избыточного адаптационного потенциала, что критически важно для обеспечения экономической безопасности и устойчивости в динамичной среде.

Ключевые слова: стратегическое маневрирование; перманентная неопределенность; производственные системы; адаптивный потенциал; гибкое планирование; экономическая безопасность; реконфигурация.

STRATEGIC MANEUVERING UNDER CONDITIONS OF PERMANENT UNCERTAINTY AND ITS IMPACT ON PRODUCTION SYSTEMS

MYZNIKOV I.A.,
Candidate of Economics, Associate Professor,
Donetsk Branch of the RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

FEDOROVSKAYA G.L.,
Master Student, Donetsk Branch of the RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. These theses substantiate the concept of strategic maneuvering as a necessary mode of functioning for production systems under conditions of permanent macroeconomic and geopolitical uncertainty. The transformation of traditional planning concepts towards flexible, adaptive strategies capable of rapidly reconfiguring production chains and resource flows is analyzed. It is emphasized that strategic maneuvering, as opposed to mere reaction, involves proactive uncertainty management through the creation of an excess adaptive potential, which is critically important for ensuring economic security and resilience in a dynamic environment.

Key words: strategic maneuvering; permanent uncertainty; production systems; adaptive potential; flexible planning; economic security; reconfiguration.

Современная макроэкономическая конъюнктура характеризуется доминированием «черных лебедей» и затяжных кризисных явлений, что требует перехода от жестких, долгосрочных планов к парадигме стратегического маневрирования. Производственные системы, функционирующие в условиях перманентной неопределенности, более не могут опираться на статические прогнозы, требуя формирования способности к быстрой смене векторов развития (маневру) при сохранении критически важных параметров функционирования. Это требует сдвига в методологии управления − от оптимизации по фиксированным параметрам к оптимизации по допустимым диапазонам отклонений.

Стратегическое маневрирование в производственной сфере базируется на трех ключевых принципах: проактивная диверсификация, модульность структуры и высокая информационная проницаемость [1]. Проактивная диверсификация (как в сырьевых, так и в сбытовых цепочках) позволяет минимизировать уязвимость при внешних шоках. Модульность производственных звеньев (принцип гибкого производства) обеспечивает возможность быстрой переориентации мощностей на выпуск альтернативной номенклатуры продукции при изменении спроса или логистических ограничений. Информационная проницаемость подразумевает внедрение

систем предиктивной аналитики, позволяющих обнаруживать ранние сигналы о нарастании неопределенности.

Таблица 1 – Трансформация подходов к управлению производственными системами в условиях перманентной неопределенности

Параметр управления	Традиционная модель (Статичное равновесие)	Стратегия стратегического маневрирования (Динамическое равновесие)
Планирование	Жёсткое, линейное, с горизонтом 3–5 лет.	Сценарное, итеративное, с горизонтом 6–12 месяцев и постоянным пересмотром.
Ресурсы	Специализация и минимизация запасов.	Создание буферных запасов и резервных мощностей (избыточный адаптационный потенциал).
Структура	Иерархическая, узкоспециализированная.	Модульная, кластерная, с возможностью быстрого создания/демонтажа временных производственных ячеек.
Риск-менеджмент	Компенсация и страхование последствий.	Проактивное управление рисками через постоянный поиск и устранение уязвимостей (антихрупкость).
Ключевая компетенция	Эффективность.	Гибкость и скорость адаптации.

Переход к маневрированию требует пересмотра ключевых метрик эффективности. Если ранее доминировала минимизация издержек, то теперь приоритетным становится минимизация временного лага реакции на шок при допустимом уровне операционных издержек, связанных с поддержанием избыточного потенциала [3].

Влияние стратегического маневрирования на производственные системы проявляется через ускоренную структурную трансформацию. Шоки, воспринимаемые ранее как угроза банкротства, трансформируются в «давление», вынуждающее к инновациям. Для российских производственных систем, находящихся в условиях структурной перестройки и импортозамещения, маневрирование становится не выбором, а императивом экономической безопасности.

Стратегическое маневрирование требует, чтобы управленческие структуры были спроектированы по принципу высокой разрешающей способности (способности системы быстро распознавать и реагировать на низкоуровневые сигналы) [2]. Это реализуется через уплотнение горизонтальных связей и ускоренное принятие решений на нижних уровнях управления, что является прямой противоположностью жесткому централизованному контролю.

Таблица 2 – Векторы маневрирования производственных систем в ответ на геополитические шоки

Вектор маневрирования	Основные действия (Пример для машиностроения)	Влияние на производственный цикл	Фактор экономической безопасности
Технологический суверенитет	Форсированное освоение критически важных компетенций (отечественное ПО, СМС), переход на альтернативные инженерные платформы.	Увеличение начальных инвестиций, сокращение временного лага НИОКР.	Снижение зависимости от импортируемых критических технологий и компонентов.
Логистическая реконфигурация	Смена экспортно-импортных коридоров, развитие внутренней мультимодальной логистики.	Повышение транспортных издержек на начальном этапе, рост вариативности маршрутов.	Обеспечение непрерывности поставок сырья и готовой продукции.
Организационная децентрализация	Расширение полномочий региональных и продуктовых подразделений для принятия оперативных решений.	Ускорение цикла принятия решений (уменьшение управленческой бюрократии).	Повышение адаптивности системы к локальным шокам.
Рыночная сегментация	Быстрый выход на новые, менее насыщенные рынки (СНГ, Восток) с модифицированным продуктом.	Необходимость быстрой перенастройки стандартов качества и сертификации.	Диверсификация источников выручки.

Из всего вышесказанного следует, что успешное функционирование производственных систем в условиях перманентной неопределенности возможно только через стратегическое маневрирование, интегрирующее принципы адаптивной устойчивости и проактивного управления рисками. Это обеспечивает переход от реакции на шоки к их использованию как фактора структурного обновления и достижения нового, более высокого уровня экономической безопасности.

Список источников

1. Алексеев М. А., Фрейдина Е. В., Тропин А. А. О преодолении стратегической неопределённости посредством интеграции робастного управления и сценарного планирования // Экономика и менеджмент. − 2019. − № 9 (167). − С. 97–106.

2. Иванова Т. Л., Мызникова М. А. Систематизация методов и инструментов стратегического управления предприятием в соответствии с его

этапами в условиях неопределённости // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. − 2021. − № 7 (49). − С. 107–117.

3. Осипов В. А., Красова Е. В., Вичковский Н. А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределённости // Лидерство и менеджмент. − 2022. − Т. 9, № 4. − С. 1015–1032.

УДК 330.161.5

РОЛЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

МЫЗНИКОВ И.А.,
канд. экон. наук, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Настоящие тезисы посвящены исследованию роли антикризисного управления (АКУ) не просто как инструмента минимизации потерь, но как катализатора структурной трансформации производственных систем в условиях перманентных экономических и геополитических дисбалансов. Обосновывается тезис о необходимости перехода от реактивного АКУ, ориентированного на восстановление предыдущего равновесия, к проактивному, эволюционному антикризисному менеджменту, который использует кризисные состояния для радикального обновления технологической базы, институциональной структуры и стратегических векторов развития. Особое внимание уделяется формированию внутренней резильентности системы через диверсификацию и усиление механизмов самоорганизации.

Ключевые слова: антикризисное управление; трансформация производства; экономическая безопасность; резильентность; проактивное управление; структурные изменения; эволюционный менеджмент.

THE ROLE OF CRISIS MANAGEMENT IN THE TRANSFORMATION OF PRODUCTION SYSTEMS

MYZNIKOV I.A.,
Candidate of Economics, Associate Professor,
Donetsk Branch of the RANEPA, Donetsk,
Donetsk People's Republic, Russian Federation

*Annotation***.** These theses are devoted to the study of the role of crisis management (CM) not merely as a tool for minimizing losses, but as a catalyst for the structural transformation of production systems under conditions of permanent economic and geopolitical imbalances. The thesis is substantiated that it is necessary

to move from reactive CM, aimed at restoring the previous equilibrium, to proactive, evolutionary crisis management, which uses crisis states for radical renewal of the technological base, institutional structure, and strategic development vectors. Special attention is paid to the formation of internal resilience of the system through diversification and strengthening the mechanisms of self-organization.

Key words: crisis management; production transformation; economic security; resilience; proactive management; structural changes; evolutionary management.

Современная парадигма экономического развития характеризуется высокой степенью эндогенной и экзогенной нестабильности, что превращает кризис из временного сбоя в хроническое состояние операционной среды. Вследствие этого, антикризисное управление (АКУ) перестает быть функцией экстренного реагирования и становится ядром долгосрочной стратегии, ориентированной на трансформацию производственных систем. Эффективное АКУ в данных условиях должно обладать эволюционным потенциалом, способным инициировать качественные изменения, а не только компенсировать негативные эффекты [4].

Таблица 1 – Сдвиг парадигмы антикризисного управления в производственном секторе

Аспект управления	Реактивное (Традиционное) АКУ	Проактивное (Трансформационное) АКУ
Цель	Восстановление прежнего уровня рентабельности и объемов.	Формирование новой, более устойчивой и конкурентоспособной структуры.
Фокус внимания	Финансовые и операционные метрики (ликвидность, себестоимость).	Институциональные барьеры, технологическая зависимость, адаптационный потенциал.
Временной горизонт	Краткосрочный (до 1 года).	Средне- и долгосрочный (3–5 лет, инкорпорировано в общую стратегию).
Роль персонала	Сокращение, сохранение ключевых компетенций.	Переобучение, развитие культуры принятия риска и инновационности.
Технологии	Поддержание существующего парка оборудования, ремонт.	Форсированная замена устаревших технологий, импортозамещение критических звеньев.

Традиционное АКУ сосредоточено на стабилизации ликвидности, оптимизации затрат и сохранении рыночных позиций (реактивная фаза). Однако в условиях системных, перманентных шоков, возврат к прежней модели функционирования (статус-кво) часто означает возврат к тем же уязвимостям. Следовательно, ключевым становится переход к проактивному антикризисному менеджменту, который использует стрессовые моменты для внедрения радикальных, структурных инноваций.

Трансформационное АКУ рассматривает кризис как возможность для структурного «сброса балласта» и ускоренной реализации проектов, откладывавшихся из-за инерции стабильной среды. Это прямо коррелирует с

концепцией антихрупкости: система не просто выживает, но становится сильнее под давлением.

Ключевым элементом трансформации является реконфигурация производственной логики. Для производственных систем, сталкивающихся с разрывом глобальных цепочек поставок, АКУ должно фокусироваться на:

1. Углублении вертикальной интеграции в критически важных сегментах (контроль над сырьем и ключевыми компонентами).
2. Формировании «резервных» логистических каналов, даже если их операционные издержки выше, чем у основного маршрута.
3. Создании технологических заделов для быстрого перехода на отечественные аналоги в случае внешних ограничений [1].

Таблица 2 – Инструменты трансформации производственных систем в рамках АКУ

Инструмент трансформации	Механизм реализации	Влияние на резильентность	Релевантность для обеспечения экономической безопасности
Сценарное планирование “худшего случая”	Разработка детализированных протоколов активации экстренных мер (планы “Б”, “В”, “Г”).	Повышение предсказуемости действий системы в момент шока.	Предотвращение паралича управленческих функций.
Создание “гибких мощностей”	Инвестиции в многоцелевое оборудование, способное быстро переключаться между продуктовыми линейками.	Ускорение реакции на изменение рыночного спроса.	Снижение уязвимости перед волатильностью рынков сбыта.
Институциональное ускорение	Взаимодействие с государственными структурами для оперативного получения разрешений, субсидий, доступа к критическим ресурсам.	Снижение бюрократических задержек в фазе экстренного перепрофилирования.	Максимизация государственно-частного партнерства в условиях форс-мажора.
Культура избыточности	Финансирование проектов с потенциально низкой немедленной отдачей, но высокой стратегической значимостью (например, разработка собственных комплектующих).	Обеспечение долгосрочной автономности производства.	Формирование внутреннего технологического суверенитета.

Успех антикризисного управления в трансформации производства напрямую зависит от его способности выйти за рамки финансовой стабилизации и начать стратегическую перестройку. Инструменты АКУ должны быть направлены на инкорпорирование избыточности (резервов) в систему, что является основой для ее резильентности и способности к эволюционному росту в условиях постоянной внешней агрессии и неопределенности.

Список источников

1. Бутрова, Е. В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. − 2021. − Т. 11, № 3. − С. 579–590.
2. Губин, В. А., Хандамова, Э. Ф., Щепакин, М. Б. Механизмы антикризисного управления предприятием в условиях перманентной нестабильности // Экономика, предпринимательство и право. − 2021. − Т. 11, № 5. − С. 1195–1210.
3. Кочетков, Е. П. Трансформация теории антикризисного управления компаниями в условиях цифровой экономики: вызовы технологической революции и глобальных экономических кризисов // Вопросы инновационной экономики. − 2022. − Т. 12, № 2. − С. 911–934.
4. Юдинцев, М. А.; Зайцев, А. Г. Эволюция теории антикризисного управления компаниями в контексте цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. − 2024. − № 10. − С. 91–103. DOI: 10.54861/27131211_2024_10_91.

УДК 330.322.01

ИННОВАЦИОННЫЕ ПАРАДИГМЫ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ДРАЙВЕРЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

МЫЗНИКОВА М.А.,
д-р. экон. наук, старший научный сотрудник
отдела моделирования экономических систем
ГБУ «Институт экономических исследований»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В материале рассматривается смена доминирующих инновационных парадигм, обусловленная экспоненциальным развитием цифровых технологий и необходимостью повышения адаптивности производственных систем. Обосновывается тезис о том, что оптимизация процессов достигается не за счет экстенсивного роста, а посредством интеграции сквозных технологических драйверов (Индустрия 4.0, Big Data, Искусственный Интеллект), что позволяет перейти к режиму проактивного самооптимизации. Подчеркивается, что ключевой задачей становится разработка методологии оценки экономического эффекта от внедрения инноваций в условиях высоких регуляторных и геополитических рисков.

Ключевые слова: инновационные парадигмы; технологические драйверы; оптимизация производства; Индустрия 4.0; цифровая трансформация; экономическая эффективность; моделирование систем.

INNOVATIVE PARADIGMS AND TECHNOLOGICAL DRIVERS FOR OPTIMIZATION OF PRODUCTION PROCESSES IN THE MODERN ECONOMY

Myznikova M.A.,
Dr. Sc. Economics, Senior Researcher of the Department of Economic Systems Modeling, GBU "Institute of Economic Research", Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. These theses examine the shift in dominant innovation paradigms driven by the exponential development of digital technologies and the need to increase the adaptability of production systems. The thesis is substantiated that process optimization is achieved not through extensive growth, but through the integration of cross-cutting technological drivers (Industry 4.0, Big Data, Artificial Intelligence), which allows for a transition to a mode of proactive self-optimization. It is emphasized that the key challenge is the development of a methodology for assessing the economic effect of innovation implementation under conditions of high regulatory and geopolitical risks.

Key words: innovative paradigms; technological drivers; production optimization; Industry 4.0; digital transformation; economic efficiency; systems modeling.

В настоящее время экономика функционирует в условиях Четвертой промышленной революции, где ключевым фактором конкурентоспособности выступает не объем выпуска, а скорость и глубина внедрения инноваций. Происходит переход от линейной, последовательной модели инновационного цикла к парадигме открытых, сетевых инноваций и сквозной цифровизации, пронизывающей все этапы производственной цепочки.

Оптимизация производственных процессов в этой новой реальности базируется на технологических драйверах, обеспечивающих сбор, обработку и применение данных в реальном времени. Эти драйверы позволяют перейти от запаздывающего контроля качества и планирования к предиктивному управлению системами.

Инновационная оптимизация сегодня неразрывно связана с цифровизацией. Технологии Индустрии 4.0 (Интернет вещей, аддитивные технологии, ИИ) выступают не просто как инструменты, а как новая инфраструктура, обеспечивающая системную самооптимизацию, снижая зависимость от человеческого фактора и повышая устойчивость производственной системы.

Ключевым технологическим драйвером является Искусственный Интеллект (ИИ) и Машинное обучение (ML), применяемые для решения задач, ранее недоступных для классических методов оптимизации.

Таблица 1 – Смена инновационных парадигм и их влияние на оптимизацию

Параметр оптимизации	Предыдущая Парадигма (Экстенсивный рост)	Современная Инновационная Парадигма (Цифровая Интеграция)
Основа роста	Наращивание материальных ресурсов и рабочей силы.	Рост за счет информационного капитала и нематериальных активов (ноу-хау).
Ключевой фактор	Масштаб производства.	Скорость обработки данных и адаптивность алгоритмов.
Механизм контроля	Стандартизация, инспекция на выходе.	Киберфизические системы, мониторинг в реальном времени, предиктивное обслуживание.
Принцип оптимизации	Минимизация переменных затрат.	Максимизация использования совокупного производственного потенциала за счет устранения простоев.
Модель взаимодействия	Линейные цепочки поставок.	Сетевые экосистемы.

В производственных системах ИИ позволяет моделировать сложные нелинейные зависимости и прогнозировать отказы оборудования или сбои в цепях поставок с высокой степенью вероятности.

Таблица 2 – Роль ключевых технологических драйверов в оптимизации производства

Технологический драйвер	Применение в производственном процессе	Оптимизационный эффект	Вызовы для внедрения
Big Data Analytics	Анализ больших объемов данных с датчиков для выявления скрытых корреляций.	Снижение брака до 15-20% за счет ранней диагностики.	Необходимость унификации форматов данных и обеспечение кибербезопасности.
Искусственный Интеллект (ML/DL)	Предиктивное управление производственным расписанием и запасами сырья.	Снижение операционных запасов на 10-30% без ущерба для выполнения заказов.	Высокая потребность в квалифицированных специалистах по Data Science.
Аддитивные технологии (3D-печать)	Быстрое прототипирование и производство запасных частей на месте.	Сокращение времени простоя и затрат на складскую логистику.	Высокая стоимость оборудования и ограничения по материалам.
Цифровые двойники	Виртуальное моделирование работы физической системы в различных условиях.	Возможность тестирования оптимизационных сценариев без риска для реального производства.	Требует высокой точности моделей и значительных вычислительных мощностей.

В условиях современной экономики, особенно в условиях необходимости технологического суверенитета, внедрение данных драйверов является прямым путем к повышению адаптивного потенциала производства. Оптимизация,

основанная на данных, позволяет не только снижать текущие издержки, но и формировать конкурентное преимущество через ускоренную разработку и адаптацию продукта.

Для обеспечения устойчивости в условиях геополитических ограничений, инновационные парадигмы должны быть сфокусированы на локализации ключевых технологических компетенций. Инновационная политика должна быть направлена на создание замкнутых циклов НИОКР и производства, что требует разработки специфических методологий оценки экономической эффективности, учитывающих не только прямую прибыль, но и фактор снижения системного риска.

УДК 65.011.56

КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

ПАНФИЛОВА Е.Е.,
канд.экон.наук., доцент,
доцент кафедры «Управление промышленными организациями»,
Государственный университет управления,
Москва, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению вопросов учета ключевых трендов цифровизации в энергетической отрасли. Уточнены этапы разработки стратегии цифровизации с учетом воздействующих факторов и условий внешней среды. Определены сферы применения искусственного интеллекта при оптимизации бизнес-процессов компании.

Ключевые слова: оборудование, отрасль, процесс, технология, цифровизация.

KEY SOLUTIONS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENERGY INDUSTRY

PANFILOVA E.E.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
“Management of industrial organizations”,
FSBEI HE “State University of Management” (SUM),
Moscow, Russian Federation

Annotation. This article examines the key digitalization trends in the energy industry. It clarifies the stages of digitalization strategy development, taking into

account influencing factors and environmental conditions. It also identifies areas for applying artificial intelligence in optimizing a company's business processes.
Keywords: equipment, industry, process, technology, digitalization.

Современная энергетическая отрасль претерпевает серию глобальных изменений: энергопотребление, износ инфраструктуры, интеграцию ВИЭ и ужесточение экологических требований. В этих обстоятельствах цифровая трансформация является важным инструментом, который может способствовать увеличению эффективности, надежности и устойчивости энергосистемы. Изучение технологий искусственного интеллекта, больших данных и блокчейна дает возможность управлять сетью, минимизировать энергетические потери и улучшить качество обслуживания потребителя. Актуальность исследования заключается в том, что способы добычи энергии на территории Российской Федерации осложняются нехваткой квалифицированных специалистов, обладающих навыками современных технологий, неактуальностью способов добычи энергии и дорогой модернизацией.

Таким образом, целью исследования является поиск оптимальных возможностей решения озвученных выше проблем. Для реализации поставленной цели требуется решить ряд задач:

- изучить теоретические основы цифровой трансформации в энергетике;
- выявить ключевые проблемы цифровой трансформации энергетической отрасли, такие, как потери электроэнергии, износ оборудования, тарифные ограничения и дефицит кадров;
- разработать практические рекомендации по оптимизации процессов цифровой трансформации, управлению энергосистемами и модернизацией инфраструктуры;
- оценить экономическую и технологическую эффективность предложенных мер.

Объектом исследования являются процессы цифровой трансформации в энергетической отрасли. Предмет исследования - методы и технологии цифровой трансформации, ориентированные на повышение эффективности энергосистем.

При исследовании использовались следующие методы: анализ научно-технической литературы, нормативных документов и отраслевых отчетов, сравнение зарубежного и российского опыта цифровой трансформации энергетики, моделирование внедрения процессов цифровых технологий (Smart Grid, IoT, AI), экономический анализ эффективности предлагаемых решений (NPV, ROI, CBA).

Результатом работы являются анализ и оценка технологий цифровой трансформации в энергетике и обнаружение основных проблем отрасли. Ключевые решения при проведении цифровой трансформации энергетической

отрасли - установка интеллектуальных систем учета, автоматизация контроля сетей, внедрение цифровых платформ управления и программ переподготовки рабочей силы.

Совершенствование процедур перевода энергетических сетей на цифровые технологии является важнейшим элементом цифровой перестройки всего энергетического сектора [1]. Это обусловлено тем, что современные энергосистемы должны становиться более стабильными, адаптивными и продуктивными, учитывая увеличение потребления электричества, расширение использования распределенных и возобновляемых источников энергии, а также усиление стандартов в отношении надежности и экологической безопасности.

Переход на цифровые технологии дает возможность существенно обновить имеющуюся инфраструктуру, автоматизировать функции управления и надзора, а также интегрировать интеллектуальные инструменты, которые позволяют более точно прогнозировать нагрузки, быстро реагировать на нештатные ситуации и эффективно планировать развитие сетевой архитектуры.

Главным в оптимизации является внедрение инновационных информационных технологий, ориентированных на улучшение видимости процессов, сокращение потерь, автоматизацию действий и обеспечение взаимодействия между всеми участниками энергетического рынка.

Ключевым элементом модернизации энергетики является внедрение интеллектуальных сетей (Smart Grids), которые обеспечивают обмен данными и энергией в обоих направлениях. Это позволяет не только более эффективно согласовывать потребности в энергии с её производством, но и оперативно управлять распределением ресурсов. Особенно это актуально при подключении к сети непостоянных источников энергии, таких как солнечные и ветряные электростанции, производительность которых изменчива и требует адаптивной инфраструктуры [2].

Широкое использование устройств интернета вещей (IoT) на различных компонентах энергосистемы, включая трансформаторы и линии электропередач, обеспечивает постоянный контроль за состоянием оборудования. Собранные данные о работе сети позволяют своевременно обнаруживать возможные проблемы. Подобные технологии способствуют переходу от регулярного технического обслуживания к профилактическому, основанному на анализе текущего состояния оборудования.

Геоинформационные системы (ГИС) обеспечивают визуализацию пространственных данных, связанных с расположением объектов энергетической инфраструктуры, что крайне полезно при планировании развития сетей, анализе последствий аварий и организации ремонтных работ. Автоматизированные системы управления (АСУ) обеспечивают высокий уровень автоматизации операций, от диспетчерского контроля до управления

активами и технического обслуживания, снижая влияние человеческого фактора и повышая оперативность реагирования на изменения параметров сети.

Процесс оптимизации цифровой трансформации энергосетей включает в себя несколько этапов, от оценки текущего состояния инфраструктуры и выявления проблем, до масштабирования успешных решений и организации постоянного мониторинга эффективности. На первом этапе проводится сбор информации о состоянии оборудования, уровнях потерь, типах нагрузок и используемых системах управления, что позволяет определить ключевые области для модернизации. Затем разрабатывается стратегия цифровизации, включающая выбор приоритетов, составление дорожной карты, бюджетирование и назначение ответственных. Далее выбираются конкретные технологические решения, которые тестируются в рамках пилотных проектов. Успешные практики масштабируются на всю систему или её часть, а после внедрения создается система непрерывного мониторинга и корректировки [3].

В результате такой оптимизации повышается надежность и устойчивость энергосистем, благодаря раннему обнаружению потенциальных неисправностей и своевременному реагированию снижаются технические и коммерческие потери за счет более точного учета и регулирования нагрузок, улучшается качество обслуживания потребителей за счет сокращения времени восстановления питания и предоставления интерактивных цифровых сервисов. Кроме того, внедрение цифровых технологий способствует снижению эксплуатационных расходов, повышению прозрачности процессов, улучшению экологических показателей и созданию условий для развития энергетики.

Список источников

1.Загоруйко, Т.Н. Цифровая Трансформация энергетики: интеллектуальные энергетические системы / Т.Н. Загоруйко // Инновационные перспективы Донбасса: материалы 10-й Международной научно-практической конференции, Донецк, 28–30 мая 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 104-107. – EDN FAPRKQ.

2. Пшеничный, В.М. Цифровая трансформация мировой энергетики: использование смарт-контрактов / В.М. Пшеничный, И.О. Крылов // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 4. – С. 80-83. – EDN JURZXE.

3. Характер и компоненты цифровой трансформации мировой и национальной энергетики / Т.А. Кузовкова, О.П. Алмаева, О.Ю. Сибейкин, П.С. Чернышова // Экономика и качество систем связи. – 2023. – № 4(30). – С. 29-36. – EDN NAGEXG.

УДК 338.24

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ИНТЕГРАЦИЯ ПРОБЛЕМНОЙ ОРИЕНТАЦИИ, УЧЕТА ЭНТРОПИИ И ФАКТОРОВ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,
канд.экон.наук, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Обоснована необходимость перехода от традиционных методов мониторинга к проблемно-ориентированному подходу в условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамикой и неопределенностью. Рассмотрена концепция проблемно-ориентированного мониторинга, включающая в себя выявление и анализ проблем, учет влияния энтропии и оценку факторов привлекательности для различных заинтересованных сторон. Показано, что интеграция этих трех направлений позволяет создать эффективную систему стратегического управления, обеспечивающую устойчивое развитие предприятий и отраслей промышленности.

Ключевые слова: проблемно-ориентированный мониторинг, стратегический мониторинг, энтропия, факторы аттрактивности, устойчивое развитие, неопределенность, управление рисками, конкурентоспособность, заинтересованные стороны.

STRATEGIC MONITORING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: INTEGRATION OF PROBLEM ORIENTATION, ENTROPY ACCOUNTING, AND ATTRACTIVENESS FACTORS

PEREVOZNIKOVA E.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper substantiates the need to switch from traditional monitoring methods to a problem-oriented approach in a modern economy characterized by high dynamics and uncertainty. The concept of problem-oriented monitoring is considered, which includes the identification and analysis of problems, the consideration of entropy effects, and the assessment of attractiveness factors for various stakeholders. It is shown that the integration of these three areas allows for the creation of an effective strategic management system that ensures the sustainable development of enterprises and industries.

Keywords: problem-oriented monitoring, strategic monitoring, entropy, attractiveness factors, sustainable development, uncertainty, risk management, competitiveness, and stakeholders.

Современная экономическая среда, характеризующаяся беспрецедентной динамикой, высокой степенью неопределённости и переплетением сложных взаимосвязей, ставит перед предприятиями и отраслями промышленности новые задачи. В этих условиях традиционные подходы к управлению, ориентированные на прошлое и предполагающие стабильность, становятся недостаточными. Для обеспечения устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности необходимо внедрять эффективные инструменты управления, способные адекватно реагировать на стремительные изменения и предвидеть будущие тенденции.

Именно поэтому мониторинг социально-экономической деятельности предприятий и отраслей промышленности приобретает особую значимость. Однако, чтобы этот мониторинг был действительно эффективным, он должен выходить за рамки простого отслеживания финансовых показателей. Современный стратегический мониторинг должен быть многоаспектным и охватывать три ключевых направления:

1. Проблемная ориентация. Растущая сложность социально-экономической деятельности требует перехода от общего, поверхностного мониторинга к проблемно-ориентированному подходу. Такой подход позволяет сосредоточиться на выявлении конкретных «узких мест», отклонений от нормативных показателей и зон риска, требующих немедленного вмешательства. Это не просто констатация фактов, а глубокое исследование причин возникновения проблем, их взаимосвязей и потенциальных последствий. Целью проблемно-ориентированного мониторинга (ПОМ) является отслеживание тенденций развития (разрешения) той или иной проблемы, которая отобрана по определенным критериям, признана значимой и требует особого управленческого внимания в течение определенного ряда лет [1]. Проактивный подход к управлению позволит минимизировать негативные последствия и использовать проблемы как возможности для совершенствования.

2. Влияние энтропии. Энтропия в широком смысле − это мера неупорядоченности (неопределенности, беспорядка, хаоса) сложной системы [2, с.28]. Энтропия отражает степень «размывания» порядка и предсказуемости. Следовательно, учет динамики и степени неопределенности, хаотичности и непредсказуемости процессов, присущих как внутренней среде предприятия, так и внешней среде (рынок, технологии, законодательство, геополитика) является обязательным условием проведения ПОМ. Высокий уровень энтропии ведёт к росту рисков, снижению эффективности и может спровоцировать деградацию отрасли. Поэтому влияние энтропии должно быть учтено при проведении ПОМ, т.к. это позволит не только отслеживать текущее состояние, но и измерять, анализировать отраслевую энтропию, выявлять ранние признаки

дестабилизации и принимать превентивные меры. Цель учета влияния энтропии в ПОМ - понять степень нестабильности системы, оценить риски, связанные с непредсказуемостью, разработать стратегии, устойчивые к внешним потрясениям, и создать механизмы адаптации.

3. Учет факторов аттрактивности. В условиях жёсткой конкуренции и глобальных вызовов предприятиям и отраслям необходимо активно формировать и поддерживать аттрактивные структуры. Аттрактивность − это комплексное понятие, отражающее способность создавать ценность для различных стейкхолдеров. Формирование и поддержание высокого аттрактивного потенциала − это непрерывный процесс, требующий целенаправленных усилий со стороны всех участников социально-экономической системы [3]. Факторы, влияющие на формирование таких структур, − от инвестиционной политики и инновационной активности до качества управления и социальной ответственности − требуют постоянного отслеживания. Анализ показателей, определяющих привлекательность предприятия или отрасли для различных заинтересованных сторон необходимо проводить с целью ориентации на создание ценности для всех заинтересованных сторон; повышения конкурентоспособности; привлечения инвестиций; укрепления репутации; формирования лояльности клиентов и сотрудников; обеспечения долгосрочного устойчивого развития.

Отличия обычного мониторинга от проблемно-ориентированного с учётом влияния энтропии и факторов аттрактивности приведем в табл. 1.

Таблица 1 – Отличия обычного мониторинга от проблемно-ориентированного с учётом влияния энтропии и факторов аттрактивности

№ п/п	Критерий сравнения	Обычный мониторинг	Проблемно-ориентированный мониторинг (с учётом энтропии и аттрактивности)
1.	Основная цель	Отслеживание текущего состояния, констатация фактов, оценка отклонений от плановых показателей	Идентификация, анализ и прогнозирование проблем; выявление причин отклонений; поиск решений для преодоления трудностей; предотвращение кризисных ситуаций; обеспечение устойчивого развития
2.	Фокус внимания	Прошлые и текущие результаты, финансовые показатели, выполнение планов	Проблемы, риски, «узкие места», причины отклонений, потенциальные угрозы, а также причины возникновения порядка и стабильности (привлекательности)
3.	Временной горизонт	Краткосрочные и среднесрочные	Долгосрочная стратегия с упором на прогнозирование будущих проблем и угроз, а также на формирование устойчивых позиций

Продолжение табл.1

4	Методология анализа	Горизонтальный, вертикальный, трендовый, факторный анализ	Интеграция: SWOT-анализ, анализ рисков, анализ узких мест, бенчмаркинг, оценка энтропии (меры неопределённости), анализ привлекательности для различных заинтересованных сторон
5.	Ключевые показатели	Финансовые показатели (прибыль, выручка, рентабельность), производственные показатели (объём выпуска, производительность)	Дополнительно: индикаторы рисков, показатели удовлетворённости клиентов, индекс текучести кадров, уровень брака, показатели экологической безопасности, индексы привлекательности для разных групп
6.	Используемые инструменты	Статистические методы, аналитические отчёты	Сбалансированная система показателей, анализ сценариев, моделирование, экспертные оценки, системы управления качеством, системы управления рисками, карты потока создания ценности
7.	Учет внешней среды	Ограниченно, чаще в контексте рыночных тенденций	Комплексный анализ: макроэкономические факторы, политическая ситуация, технологические изменения, законодательные нововведения, действия конкурентов, динамика потребительского спроса
8.	Влияние неопределённости (энтропии)	Игнорируется или учитывается в малой степени	Активно используются: оценка степени неопределённости, прогнозирование сценариев, разработка адаптивных стратегий
9.	Оценка привлекательности (аттрактив-ности)	Не учитывается напрямую, но косвенно влияет на финансовые показатели	Целенаправленный анализ: оценка привлекательности для инвесторов, клиентов, сотрудников, партнеров; формирование позитивного имиджа; управление репутацией
10.	Результат мониторинга	Оценка эффективности текущей деятельности, выявление отклонений	Выявление проблем и угроз, разработка мер по их устранению, создание условий для устойчивого развития, повышение конкурентоспособности, формирование долгосрочных стратегий
11.	Принятие управленческих решений	На основе анализа прошлых и текущих данных	На основе комплексного анализа проблем, рисков, неопределённости и привлекательности с учётом долгосрочной перспективы
12.	Акцент	«Что произошло?»	«Что может произойти?», «Почему это происходит?», «Как это предотвратить?», «Как сделать лучше?», «Для кого мы это делаем?»
13.	Характер управления	Реактивное (реагирование на события)	Проактивное (предвидение и предотвращение проблем, формирование будущего)
14.	Цель сбора информации	Оценка текущего состояния	Предупреждение, оптимизация, повышение конкурентоспособности, обеспечение устойчивости

Эффективность мониторинга достигается не за счёт изолированного рассмотрения каждого из выше выделенных направлений, а благодаря их комплексной интеграции. Проблемы часто возникают из-за нарастающей энтропии, а способность преодолевать эти проблемы и адаптироваться к энтропии во многом определяется привлекательностью предприятия для его стейкхолдеров. Проблемы могут усиливать энтропию в системе. Следовательно, высокая энтропия делает предприятие менее привлекательным для инвесторов и партнёров. В свою очередь, низкая привлекательность затрудняет привлечение ресурсов для решения проблем и снижения энтропии.

Система мониторинга, включающая проблемную ориентацию, учёт влияния энтропии и анализ факторов привлекательности, становится мощным инструментом стратегического управления, позволяющим предприятиям и отраслям промышленности не просто выживать в условиях высокой неопределённости, но и активно развиваться, достигая долгосрочного устойчивого успеха.

Список источников

1. Виды мониторинга компании (Электронный ресурс) - URL: https://bstudy.net/659908/ekonomika/vidy_monitoringa_kompanii (дата обращения 20.10.2025).
2. Дятлов С. А. Энтропийная доминанта мировой и российской финансово-экономической системы // Инновации №4 (186) - 2014. – С. 28-32.
3. Гурьева М.В. Аттрактивный потенциал как катализатор социально-экономического развития дестинации (Электронный ресурс) - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/attraktivnyy-potentsial-kak-katalizator-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-destinatsii/viewer (дата обращения 21.10.2025).

УДК: 330.341.1:004.8

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КРИЗИСОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

ПЕТРЕНКО И.В.,
канд. физ.-мат. наук, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Современная эпоха характеризуется глубокой цифровизацией социально-экономических систем. Внедрение передовых технологий, от автоматизации до искусственного интеллекта, меняет сами основы управления и прогнозирования. На смену устаревшим моделям

приходят новые подходы, где ключевую роль играют скорость, объём и взаимосвязанность информации. Однако ускоренная динамика и сложность новых связей повышают их уязвимость перед кризисами − будь то экономические спады, социальные потрясения, технологические сбои или проблемы, порождённые самим переходом, например, цифровое неравенство.

Ключевые слова: социально-экономические системы (СЭС), искусственный интеллект (ИИ), цифровая трансформация, информационные технологии, прогнозирование кризисов, нелинейная динамика.

USING AI TO PREDICT CRISES IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

PETRENKO I.V.,
Candidate of Physics and Mathematics, Associate Professor
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The modern era is characterized by the profound digitization of socio-economic systems. The introduction of advanced technologies, from automation to artificial intelligence, is changing the very foundations of management and forecasting. Outdated models are being replaced by new approaches, where speed, volume, and interconnectedness of information play a key role. However, the accelerated dynamics and complexity of new connections increase their vulnerability to crises – whether economic downturns, social upheavals, technological failures, or problems caused by the transition itself, such as digital inequality.

Keywords: socio-economic systems (SES), artificial intelligence (AI), digital transformation, information technology, crisis forecasting, nonlinear dynamics.

В последнее время социально-экономические системы (СЭС) сталкиваются с растущей степенью цифровой трансформации: внедрения информационных и коммуникационных технологий, автоматизации, сетевых платформ, больших данных, искусственного интеллекта (ИИ). Эту трансформацию можно рассматривать как переход от традиционных моделей управления и прогнозирования к новым парадигмам, в которых скорость, объём, взаимосвязанность данных и динамика изменений приобретают критическую важность. В таких условиях повышается уязвимость систем перед кризисами: экономическими (финансовый кризис, рецессия), социальными (массовые протесты, безработица), технологическими (кибер-атаки, сбои инфраструктуры) и трансформационными (смена структуры занятости, цифровое неравенство).

Актуальность использования ИИ для прогнозирования кризисов обусловлена несколькими факторами. Во-первых, традиционные эконометрические модели, основанные на линейных предположениях, часто не справляются с нелинейной динамикой цифровых экосистем, и тогда сетевые

взаимодействия и механизмы обратной связи разгоняют флуктуации, делая поведение системы хаотичным и непредсказуемым [1]. Во-вторых, объем данных, генерируемых сетевыми устройствами, социальными сетями и финансовыми транзакциями, к 2025 году будет более 180 зеттабайт ($180 \cdot 10^{21}$байт), что делает ручной анализ практически невозможным и требует применения автоматизированных ИИ-подходов [2]. В-третьих, такие кризисы, как COVID-19 и геополитические конфликты 2022–2024 годов, продемонстрировали, что раннее выявление признаков нестабильности может снизить экономические потери на 20–30% [3]. Таким образом, тема использования ИИ для прогнозирования кризисов именно в контексте цифровой трансформации социально-экономических систем является высоко актуальной. С одной стороны, появляется мощный инструмент прогнозирования и предупреждения; с другой – формируется новое поле рисков, которое требует дальнейшего исследования и осмысления. Эффективное применение ИИ к этой задаче может способствовать повышению устойчивости СЭС, снижению ущерба от кризисов и улучшению управления трансформацией.

1. Особенности применения ИИ в условиях цифровой трансформации социально-экономических систем

1.1 Понятие кризиса и цифровой трансформации в социально-экономических системах.

Кризис в СЭС можно определить как резкое и значимое нарушение устойчивого развития системы, вызванное внутренними или внешними шоками, и сопровождающееся значительной неопределённостью, быстрыми изменениями и повышенными рисками. Цифровая трансформация СЭС означает интеграцию цифровых технологий, изменение структур, процессов и ролей в системе, переход к новым способам производства, распределения, управления и потребления.

1.2. Повышенная сложность, взаимозависимость и скорость изменений

Цифровая трансформация усиливает взаимосвязанность участников системы (фирмы, рынки, социальные группы), увеличивает скорость информационных процессов и трансформирует структуру рисков. Это означает, что кризисные сигналы могут появляться и распространяться быстрее, чем в традиционной среде, что требует от прогнозных моделей более высокой чувствительности, более высокой скорости обработки данных и адаптивности.

1.3. Новые типы данных и источников информации

Цифровая трансформация обеспечивает доступ к новым данным: потоковые данные, данные IoT, социальные сети, платформенные данные, цифровые следы поведения. Эти данные могут служить ранними индикаторами изменений, но требуют специальных методов и инфраструктуры для их обработки и анализа.

1.4. Трансформация функций стратегического планирования и управленческого контроля

С применением ИИ меняется роль прогнозирования и управления: от классических моделей и экспертов − к гибким, алгоритмически подкреплённым системам, где ИИ играет роль советника или становится основным механизмом принятия решений. Исследователи отмечают, что хотя ИИ и может заметно повысить эффективность реагирования на кризисы, особенно в нестабильной и сложной среде, однако его внедрение сопряжено с риском появления новых зависимостей и угроз [4]. Развитие цифровых технологий требует особого внимания к вопросам доверия, прозрачности этической ответственности и нормативного регулирования, что приобретает особую значимость при работе с ИИ-прогнозами [5].

1.5. Риски и ограничения

Использование ИИ в прогнозировании кризисов несёт и существенные риски: алгоритмическая предвзятость, непрозрачность модели (черный ящик), зависимость от качества данных, конфиденциальность и защита данных, возможность усиления кризисов через некорректное применение ИИ. В условиях кризисного реагирования стремительное принятие решений и автоматизация способны ограничить возможности для интуитивного мышления и гибкого подхода [4].

1.6 Выгоды и ограничения применения ИИ

Выгоды.

1.Возможность на ранних этапах идентифицировать угрозы и предпринимать упреждающие действия.

2.Интеграция альтернативных источников данных и интеллектуальных моделей для повышения достоверности прогнозов.

3.Рост адаптивности и надёжности систем за счёт раннего прогнозирования и своевременной корректировки.

Ограничения.

1.Требуется масштабное вложение в развитие инфраструктуры и подготовки кадров.

2.Угроза недостоверных аналитических выводов: фиктивные положительные результаты или незамеченные тревожные признаки.

3.Этические и доверительные аспекты: кто стоит за решениями ИИ, как функционирует система, и возможны ли негативные побочные эффекты.

4.Внедрение цифровых технологий сопровождается появлением новых, пока недостаточно исследованных факторов риска и взаимодействий, затрудняющих предвидение последствий.

2. Выводы

Использование ИИ для прогнозирования кризисов в условиях цифровой трансформации социально-экономических систем представляет собой важное и перспективное направление исследований и практики. Цифровая трансформация усиливает динамику, взаимозависимость и скорость изменений в СЭС, что делает традиционные прогнозные методы менее адекватными. В этот контекст ИИ может внести значительный вклад: новые данные, методы анализа, адаптивные модели позволяют быстрее выявлять сигналы, предупреждать кризисы и поддерживать устойчивость систем.

Наряду с возможностями, внедрение ИИ сопровождается множеством сложностей – от методологических и управленческих до этических и технологических: это включает вопросы качества данных, открытости алгоритмов, управления ошибками, нормативного регулирования, цифрового разрыва и роста уязвимостей. Переход к цифровым технологиям формирует новые формы угроз, поэтому аналитические модели должны опираться не только на ретроспективные данные, но и на динамику текущих трансформаций.

Следовательно, для эффективного применения ИИ необходимо комплексное сочетание и взаимодействие: современных алгоритмов и моделей, системы правил и стандартов, направленных на обеспечение прозрачности, доверия и ответственности при использовании ИИ и целостного понимания цифровой трансформации как фактора, меняющего архитектуру общества и экономики.

Список источников

1.Acemoglu D., Restrepo P. The Wrong Kind of AI? Artificial Intelligence and the Future of Labour Demand // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2020. Vol. 13, № 1. P. 25–35. DOI: 10.1093/cjres/rsz022.

2.Worldwide Global DataSphere Forecast, 2024–2028 [Electronic resource] // IDC. 2024. – Режим доступа: URL: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US51297824 (дата обращения: 26.10.2025).

3. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery [Electronic resource] // The World Bank. 2022. – Режим доступа: URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022 (дата обращения: 26.10.2025).

4.Effect of Artificial Intelligence on Economic Growth in European Countries: A Symmetric and Asymmetric Cointegration Based on Linear and Non-Linear ARDL Approach // Journal of Economic Structures. – 2024. Vol. 13, № 22. P. 1–37. DOI: 10.1186/s40008-024-00345-y, **ISSN:** 2193-2409

5. Ganchev, G. Socio-Economic Impacts of Artificial Intelligence and Digitalization in Post-COVID-19 Europe// Economic Thought Journal (ETJ), Institute of Knowledge and Innovation – Bulgarian Academy of Sciences (IKI BAS). 2025. Vol. 70, № 2. P. 139–171. DOI: 10.56497/etj2570201

УДК 338.001.36

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОАКТИВНОГО МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

ПЕТРОВА И. В.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере,
Донецкий филиал РАНХиГС,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Рассморены и обоснованы основные принципы организации процесса проактивного мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий, соблюдение которых позволит гарантировать обьективность и своевременность его результатов.

Ключевые слова: проактивный мониторинг, промышленные предприятия, социально – экономическая деятельность, принципы, законность.

BASIC PRINCIPLES OF PROACTIVE MONITORING OF ENTERPRISE SOCIO-ECONOMIC ACTIVITIES

PETROVA I.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Industrial Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The general principles of organizing the process of proactive monitoring of the socio-economic activities of industrial enterprises have been considered and substantiated, and compliance with these principles will ensure the objectivity and timeliness of the results.

Key words: proactive monitoring, industrial enterprises, socio-economic activities, principles, legality.

В условиях динамично меняющейся внешней среды и возрастающей сложности взаимосвязей в экономике, традиционные подходы к управлению предприятиями, основанные на реагировании на уже свершившиеся факты, оказываются неэффективными. Нарастающая непредсказуемость внешних факторов (экономических, политических, технологических, экологических) и усиление конкуренции делают проактивный подход к управлению не просто желательным, но и жизненно необходимым для обеспечения устойчивого развития и долгосрочной конкурентоспособности любого предприятия.

В результате исследования было установлено, что действующие российские законодательные акты регулируют только отдельные аспекты мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий, а именно финансово – экономическую, трудовую, производственную сферы. Не существует единой правовой базы, которая на системной основе позволяла бы организовать проведение мониторинга и предоставить доступ к его результатам всем заинтересованным сторонам.

Действующее российское законодательство содержит множество нормативно-правовых актов, регулирующих отдельные аспекты мониторинга социально-экономической деятельности предприятий (бухгалтерский учет, статистика, налоги, труд, экология, промышленная безопасность). Однако

отсутствует единая системная правовая база, которая комплексно регулировала бы этот процесс, что приводит к фрагментации подходов, избыточной нагрузке на предприятия, а также к правовым коллизиям и неопределенности.

Процесс организации проведения проактивного мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий, в свою очередь, должен быть основан на принципах, соблюдение которых позволит гарантировать достоверность и своевременность результатов. Для мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий такими принципами являются:

принцип законности – проведение каких – либо мероприятий в рамках мониторинга должно быть согласовано с органами государственной власти или с руководством (владельцами) предприятий на предмет соблюдения норм и процедур действующего законодательства РФ;

принцип обьективности – все материалы и, в частности, результаты мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий должны сооотвествовать реальной ситуации и отражать существующую экономическую ситуацию или социальную проблему;

принцип достоверности – тесно связан с принципом обьективности, в той части, что полученные материалы и результаты мониторинга должны быть обоснованы конкретными исследованиями и подкреплены реально существующими фактами, а не выполнены в интересах «заказчика»;

принцип прозрачности – проявляется в том, что материалы и результаты мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий должны быть доступны для ознакомления и принятия соотвествующих решений всем заинтересованным лицам;

принцип системности – заключается в том, что все мероприятия и элементы процесса мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий должны быть взаимосвязаны между собой и проводиться в соотвествии с выработанным временным периодом;

принцип полноты – основан на том, что мониторинг промышленных предприятий охватывает весь спектр их социально – экономической деятельности во всем ее многообразии и развитии, а не концентрируется на конкретной проблеме;

принцип своевременности – отражает очень важную сторону процесса мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий, а именно соотвествие времени его проведения запросам зантересованных сторон в его результатах.

Проактивный мониторинг социально-экономической деятельности промышленных предприятий представляет собой систематический, непрерывный и целенаправленный процесс сбора, обработки, анализа и представления информации о состоянии и динамике социальных и экономических показателей, характеризующих деятельность объекта (в данном случае - предприятия) на основе принципов законности и достоверности с целью установления соответствия определенным критериям, выявления

отклонений, прогнозирования развития и принятия управленческих решений для обеспечения экономической безопасности и устойчивого развития.

Как уже отмечалось выше, принцип законности проактивного мониторинга социально-экономической деятельности промышленных предприятий является определяющим и первичным как вначале его проведения, так и на протяжении всего периода его осуществления. Его соблюдение обеспечивается правовыми основами, сложившимися в данной сфере деятельности.

Социально-экономическая среда характеризуется высокой скоростью изменений. Способность предприятий быстро адаптироваться к новым условиям, прогнозировать тренды и своевременно корректировать свою деятельность является ключевым фактором выживания и успеха. Проактивный мониторинг предоставляет информацию, необходимую для такого прогнозирования и адаптации.

Таким образом, знание и соблюдение принципов организации проактивного мониторинга позволяет обнаруживать потенциальные риски и угрозы на ранних стадиях их зарождения, когда они еще не приобрели критический характер. Это дает возможность разработать и реализовать превентивные меры, минимизирующие негативные последствия или полностью их предотвращающие, что критически важно для сохранения финансовой устойчивости и операционной стабильности социально-экономической деятельности промышленных предприятий.

УДК 338.001.36

ПЕРПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

ПЕТРОВА И. В.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ЗАВАЛЬНАЯ А.А.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Рассмотрены проблемы цифровизации производства, внедрения новых технологий и необходимости адаптации управленческих процессов к изменяющимся эконогмическим условиям. Обоснована важность подготовки квалифицированных управленческих кадров, развития цифровой

культуры и применения современных методов организации производства для повышения эффективности деятельности предприятий.

Ключевые слова: производственный менеджмент, цифровизация, инновации, управление производством, эффективность, персонал, организация труда.

PERSPECTIVES OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN PRODUCTION MANAGEMENT

PETROVA I.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Industrial Management,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

ZAVALNAYA A.A.,
master's degree student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article discusses the problems of digitalization of production, the introduction of new technologies, and the need to adapt management processes to changing economic conditions. The importance of training qualified management personnel, developing a digital culture, and applying modern methods of production organization is substantiated in order to increase the efficiency of enterprises.

Key words: production management, digitalization, innovation, efficiency, personnel, labor organization.

Современные предприятия действуют в условиях нестабильной экономической среды, характеризующейся глобальной конкуренцией и ускоренной цифровизацией. Это обуславливает необходимость пересмотра традиционных подходов к организации производства и управлению им. Производственный менеджмент может стать базовым инструментом адаптации предприятий к новым реалиям. Он объединяет технические, организационные и человеческие ресурсы в единую систему, обеспечивающую эффективность и устойчивое развития бизнеса в промышленности.

Одним из главных вызовов для современного производственного менеджмента является внедрение цифровых технологий. Переход к Индустрии 4.0 требует применения искусственного интеллекта, систем больших данных, интернета вещей и автоматизации процессов. Это открывает возможности для повышения точности планирования, контроля качества и снижения издержек. Однако цифровая трансформация сопровождается значительными инвестиционными затратами и необходимостью переобучения персонала [1] .

Экономические условия требуют от предприятий способности быстро реагировать на изменения внешней среды. В этих условиях востребованы

гибкие методы управления производством, такие как Agile, Lean и Kaizen. Они позволяют адаптировать производственные процессы под запросы клиентов и оперативно устранять неэффективные элементы. Задача производственного менеджмента - внедрять инновационные подходы без потери стабильности производственного цикла.

Повышение неопределённости мировой экономики, колебания валютных курсов, логистические сбои и геополитические риски заставляют менеджеров уделять больше внимания вопросам устойчивости. Важным направлением становится разработка антикризисных стратегий и диверсификация поставок [2]. Компании, обладающие гибкой структурой и развитой системой риск-менеджмента, способны быстрее восстанавливаться после внешних потрясений. Одним из современных трендов является интеграция принципов устойчивого развития в производственные стратегии. Предприятия внедряют энергосберегающие технологии, переработку отходов и системы экологического контроля. Производственный менеджмент теперь отвечает не только за экономические результаты, но и за социальные последствия деятельности компании, включая безопасность труда и взаимодействие с сообществом.

Геополитические факторы - санкции, торговые войны, валютные колебания оказывают всё более существенное влияние на производственные цепочки. Компании вынуждены искать альтернативные рынки сбыта, источники сырья и логистические маршруты. В таких условиях важнейшим качеством современного производственного менеджмента становится гибкость и способность оперативно перестраивать процессы. Организационная адаптивность выражается в применении гибких методов управления (agile-подходов), диверсификации поставщиков и использовании прогнозной аналитики для снижения рисков.

Для успешного преодоления указанных вызовов предприятиям необходимо сочетать инновации, цифровизацию и стратегическое управление персоналом. Перспективными направлениями развития становятся:

внедрение систем интеллектуального планирования производства на основе машинного обучения;

использование Big Data и аналитических платформ для прогнозирования спроса и оптимизации запасов;

развитие бережливого производства (Lean, Kaizen) для повышения эффективности и устранения потерь;

формирование корпоративной культуры непрерывных улучшений и инноваций.

Компании, сумевшие интегрировать цифровые решения с принципами устойчивого развития, получают значительное преимущество на рынке и становятся более устойчивыми к внешним факторам.

Важнейшим направлением современного производственного менеджмента становится экологическая устойчивость. Повышение общественного внимания к вопросам экологии и устойчивого развития заставляет предприятия внедрять современные технологии, снижать углеродный след и повышать энергоэффективность. Современные производственные системы ориентируются на принципы экономики замкнутого цикла (circular economy) - повторное использование ресурсов, переработку отходов и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Эти тенденции не только формируют новый имидж компаний, но и становятся конкурентным преимуществом на мировом рынке.

Современный производственный менеджмент сталкивается с множеством взаимосвязанных вызовов - от цифровизации и кадрового дефицита до экологических и геополитических рисков. Успешное развитие предприятий в настоящее время возможно только при условии гибкой адаптации управленческих систем, постоянного внедрения инноваций и формирования культуры устойчивого развития. В этих условиях руководитель нового поколения должен обладать не только техническими и организационными компетенциями, но и стратегическим мышлением, способностью анализировать глобальные тенденции и принимать решения в условиях неопределённости.

Таким образом, в настоящее время конкурентоспособность предприятий во многом зависит от их способности интегрировать цифровые технологии, развивать человеческий капитал и обеспечивать устойчивое развитие производственных систем.

Список источников

1. Петрова, И. В. Экономические интересы субьектов цифровой экономики / И. В. Петрова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Донецк, 05–06 июня 2025 года. – ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2025. – С. 456-460.

2. Петрова, И. В. Современные стратегии развития промышленных предприятий / И. В. Петрова, С. Р. Могилев // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06–07 ноября 2024 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. – С. 265-268. – EDN VBLSXV.

УДК 338.001.36

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ»

РЕВА А.О.,
старший преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецкая Народная Республика, Российская Федерации

Аннотация. Проанализированы подходы к определению понятия «мониторинг» и «социально-экономический мониторинг», а также его роль в развитии деятельности промышленных предприятий. Определено, мониторинг следует рассматривать как проактивный инструмент управления.

Ключевые слова: мониторинг, социально-экономический мониторинг, промышленное предприятие, система.

APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF "SOCIO-ECONOMIC MONITORING"

REVA A.O.,
Senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The approaches to defining the concepts of "monitoring" and "socio-economic monitoring", as well as its role in the development of industrial enterprises, are analyzed. It is determined that monitoring should be considered as a proactive management tool.

Keywords: monitoring, socio-economic monitoring, industrial enterprise, system.

Современная экономическая среда характеризуется беспрецедентной скоростью изменений, глобализацией и технологической революцией, в результате чего процессы в экономике приобретают всё более стохастический характер, их динамика возрастает, а в социально-экономических системах доминирует фактор неопределённости. Это, в свою очередь, приводит к постоянному росту проблем управления, связанных со структурной сложностью экономических систем [1]. Ключевая проблема эффективного управления в таких условиях заключается в том, что современные социально-экономические системы и результаты их функционирования характеризуются широким спектром наблюдаемых параметров, показателей и индикаторов. Необходимость их комплексного учета существенно усложняет процесс управления, снижая его оперативность и результативность, а динамика развития информационных и коммуникационных технологий опережает темпы

организационной и управленческой адаптации, что создает разрыв между потенциалом технологий и возможностями его эффективной реализации.

Мониторинг является многоплановым понятием, содержание и масштабы, которого могут варьироваться в зависимости от различных критериев и установленных целей исследования. Существуют разнообразные трактовки данного понятия. Большая Российская энциклопедия так определяет это понятие: мониторинг – наблюдение (слежение) за текущим состоянием экономических процессов (объектов), явлений для предвидения (прогноза) их будущего состояния с целью снижения степени неопределённости, риска при принятии экономических решений. Наиболее известными видами мониторинга в экономике являются мониторинги рыночной конъюнктуры (например, курсов акций и валют, потребительских цен, инфляции, процентных ставок и др.), конкурентоспособности, предпринимательской уверенности и инвестиционной привлекательности различных видов бизнеса в разных отраслях (сферах) деятельности, уровней экономического развития и стандартов жизни в различных странах (регионах) мира [2].

Данное определение акцентирует многообразие видов мониторинга в экономике, но экономика тесно связана с социальной сферой, которая определяется уровнем развития общества, но базируется и в какой-то мере зависит от уровня развития экономики. Результаты экономической деятельности являются основой для формирования и функционирования социальной сферы, которая позволяет поддерживать уровень общественного развития и соответствия именно тем стандартам жизни, к которым стремится общество.

В этом аспекте необходимо рассматривать и понятие мониторинга. Под социально-экономическим мониторингом можно понимать систему наблюдения, оценки, анализа и прогноза экономической и социальной обстановки, складывающейся на территории субъекта федерации, местного самоуправления. В такой трактовке главная цель функционирования социально-экономического мониторинга состоит в обеспечении органов территориального управления полной, своевременной и достоверной информацией о процессах, протекающих в различных сферах экономики, о складывающейся социальной ситуации для принятия решений, направленных на поддержку позитивных и ослабление негативных тенденций [3].

В данном определении «социально-экономический мониторинг» представлен как комплексная система наблюдения за экономическими и социальными процессами в обществе во взаимосвязи с органами государственной власти различного уровня для получения информации и принятия решений на том или ином уровне управления.

Известно, что промышленность является базой экономической системы, и в этой связи интересно рассмотреть понятие мониторинга развития промышленности. В работе «Исследование подходов к организации и проведению мониторинга развития промышленности» авторами выделены два подхода к организации и проведению мониторинга развития

промышленности [4].

«Традиционный» подход к проведению мониторинга развития промышленности основывается на использовании хронологических групп данных, их статическом анализе, эпизодическом характере мониторинга. Такой подход также характеризуется обособленностью результатов в рамках исследования одной или смежных отраслей промышленности, использованием критериев и представлением информации независимо от запросов определенных групп заинтересованных лиц. Данный подход определяется более простой системой мониторинга, способной предоставить обобщенную информацию по исследуемой проблематике, но зачатую недостаточно полную для принятия решений в современных условиях и поддержания целей устойчивого развития.

«Современный» подход к мониторингу напротив отличается непрерывностью проведения, использованием помимо хронологических текущих групп данных, динамическим анализом, и более комплексным подходом в определении критериев оценки и взаимосвязи учитываемых параметров исследования. Технический прогресс и развитие технологий позволяют использовать для организации и проведения мониторинга развития промышленности современные цифровые решения. Для организации баз данных мониторинга используются технологии больших данных и «цифровых двойников». Для достижения открытости и доступности данных используются «дашборды», позволяющих представить данные в удобной для восприятия форме [4].

Выделенные авторами два подхода к рассмотрению мониторинга развития промышленности позволяют акцентировать внимание на том, что в промышленности, по сути, существует для вида мониторинга: первый – проблемно-ориентированный, осуществляемый по конкретному запросу, в конкретный период времени для решения возникшей проблемы. И второй, осуществляемый на комплексной основе, во взаимосвязи со всеми аспектами проблемы в длительном временном периоде. И это возможно с использованием современных средств и цифровых технологий.

Особое значение имеет применение современных цифровых технологий, таких как информационные системы, большие данные, аналитические платформы, что позволяет осуществлять мониторинг в реальном времени и обеспечивать более точную и объективную оценку ситуации. В общественной сфере используют такие средства мониторинга как экспертные оценки, социологические опросы, контент-анализ и статистический анализ данных. Каждое из перечисленных средств имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать при определении конечной цели мониторинга.

Мониторинг социально-экономической деятельности промышленных предприятий представляет собой систематический, непрерывный и целенаправленный процесс сбора, обработки, анализа и представления информации о состоянии и динамике социальных и экономических показателей, характеризующих деятельность объекта (в данном случае –

предприятия) на основе принципов законности и достоверности с целью установления соответствия определенным критериям, выявления отклонений, прогнозирования развития и принятия управленческих решений для обеспечения экономической безопасности и устойчивого развития.

В современных условиях социально-экономический мониторинг выходит за рамки чисто экономических показателей. Он все чаще включает в себя комплексный учёт социальных, экологических и управленческих аспектов (ESG-факторы). Такое смещение акцента с экономических показателей на нематериальные активы (уровень образования, инновации, экологическое влияние, принципы корпоративного управления, репутация) позволяет оценивать не только эффективность с точки зрения прибыли, но и вклад деятельности предприятия в устойчивое развитие, анализируя её влияние на качество жизни населения, состояние окружающей среды и социальную стабильность.

Таким образом, современная система мониторинга социально-экономической деятельности – это не просто сбор данных, а интегрированная система анализа, использующая передовые технологии и междисциплинарные подходы для формирования целостной картины, необходимой для принятия стратегически верных решений в условиях высокой неопределённости и динамичности глобальной среды. Дальнейшее развитие этой области связано с аналитикой, искусственным интеллектом и принципами устойчивого развития.

Список источников

1. Moiseev S., Kalinina N., Shevchenko L., Poryadina V. Management models for complex socio economic systems. E3S Web of Conferences, 2021. – URL: https://www.researchgate.net/publication/350180099_Management_models_for_complex_socioeconomic_systems (дата обращения: 02.10.2025 г.).

2. Симчера, Я.В. Мониторинг // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал [Электронный ресурс]. – URL: https://bigenc.ru/c/monitoring-v-ekonomike-00766f/?v=6835848 (дата обращения: 05.03.2025).

3. Якишин, Ю.В. Социально-экономический мониторинг как инструмент информационно-аналитического обеспечения управления структурной перестройкой экономики города // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2 (30). – С. 92-107.

4. Афанасьев, Д.А., Акбердина, В.В. Исследование подходов к организации и проведению мониторинга развития промышленности // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та., 2023. –Т. 1. – С.8-11.

УДК 338.12

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

РЫТОВА Н.А.,
д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе проводится концептуализация понятия отраслевой специализации территории на примере ДНР. Анализируется исторически сложившаяся моноспециализация региона на тяжелой промышленности, а также отмечена трансформация этой структуры после 2014 года. Определены причины произошедших ключевых изменений в отраслевой специализации ДНР.

Ключевые слова: отраслевая специализация, промышленность, угольная промышленность, строительство, металлургия, агропромышленный комплекс.

TRANSFORMATION OF INDUSTRY SPECIALIZATION DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

RYTOVA N.A.,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article conceptualizes the concept of industrial specialization of the territory using the example of the DPR. The historical monospecialization of the region in heavy industry is analyzed, and the transformation of this structure after 2014 is noted. The reasons for the key changes in the industry specialization of the DPR have been identified.

Keywords: industry specialization, industry, coal industry, construction, metallurgy, agro-industrial complex.

Отраслевая специализация территории – это устойчивое преобладание в экономике региона определенных видов деятельности, обусловленное совокупностью географических, ресурсных, исторических и инвестиционных факторов. Эта специализация определяет внешнеэкономические связи региона и его место в более широких экономических системах.

Для Донецкой Народной Республики (ДНР) понятие отраслевой специализации претерпело радикальные изменения после 2014 года и особенно после 2022 года. Изначально регион был моноспециализирован на тяжелой промышленности (добыча угля и металлургия), но конфликты, смена

политической и экономической юрисдикции и необходимость восстановления привели к вынужденной и форсированной трансформации этой структуры.

Таким образом, исторически Донбасс всегда являлся классическим примером индустриального кластера: более 70% промышленного потенциала региона было сосредоточено в двух взаимосвязанных секторах: горная добыча (уголь): производство коксующихся и энергетических углей, обеспечивающее как локальные нужды, так и экспортные поставки; металлургия и коксохимия: производство стали, проката и химических продуктов (коксохимия) на базе местного сырья.

После 2014 года произошло резкое падение объемов производства, вызванное:

потерей традиционных рынков сбыта (украинская металлургия и энергетика);

физическим разрушением инфраструктуры на линии соприкосновения;

отсутствием доступа к мировым технологиям [1].

В этот период объемы добычи угля и выплавки металла резко сократились, что вынудило местные власти временно переориентировать часть сохранившихся мощностей на обеспечение внутреннего спроса и бартерных операций. Специализация не исчезла, но степень её функционирования критически снизилась.

После 2022 года отраслевая трансформация приобрела ускоренный характер, связанный с интеграцией в экономическую систему Российской Федерации и необходимостью быстрого восстановления обширных территорий.

Ключевое изменение – смена сбытового вектора и адаптация под стандарты РФ:

металлургия – если ранее целью было производство общего проката, то по данным российских отраслевых изданий, интегрировавших отчетность ДНР, фокус смещается на специализированную металлопродукцию для нужд оборонно-промышленного комплекса и крупного инфраструктурного строительства на новых территориях. Несмотря на сохраняющиеся проблемы с мощностями, сохранение и частичное восстановление крупных металлургических комбинатов (например, в Мариуполе, который стал частью логистической цепочки ДНР) является приоритетом;

уголь – угольная отрасль, согласно открытым данным Минпрома ДНР и отчетам российских холдингов, демонстрирует относительную стабилизацию и рост объемов добычи, так как российский рынок остро нуждается в энергетическом и коксующемся угле. Это укрепляет традиционную специализацию, но уже в рамках другой экономической системы.

Однако с 2022 года в ДНР наблюдается значительный рост произведенной продукции в агропромышленном комплексе, вытесняя долю тяжелой промышленности относительно общего объема функционирующего производства. Отмечается рост посевных площадей под зерновыми (пшеница, ячмень) и масличными культурами (подсолнечник) для экспорта в другие

регионы России и использования в качестве сырья для переработки (мукомольная и маслобойная промышленность). В отличие от промышленного сектора, АПК демонстрирует большую устойчивость развития.

Масштабы разрушений в городах ДНР (особенно в Донецке, Горловке, Мариуполе) сделали строительный сектор одним из локомотивов экономики, финансируемых за счет межрегиональных трансфертов и федеральных программ РФ. Прежде всего, это касается восстановления жилого фонда, дорожной инфраструктуры, а также строительства промышленных объектов, ориентированных на российские стандарты и технологии.

Таким образом, трансформация привела к появлению новых структурных дисбалансов. В отличие от индустриальных регионов, ориентированных на экспорт сырья, экономика ДНР вынужденно становится более ориентированной на внутренний спрос, что стимулирует развитие торговли, транспорта и сферы услуг. Однако, как показывают обзоры, этот сектор остается низкотехнологичным и зависимым от государственных выплат и трансфертов.

Анализ рынка труда в открытых источниках часто указывает на дефицит квалифицированных инженерных и рабочих кадров, что является прямым препятствием для развития высокотехнологичных направлений в машиностроении или химической промышленности, которые могли бы диверсифицировать экономику. Специализация остается сырьевой, но теперь она адаптирована под новую административную и логистическую структуру.

Трансформация отраслевой специализации ДНР – это процесс вынужденной адаптации моноспециализированной индустриальной экономики к условиям длительного конфликта и последующей интеграции.

Произошел сдвиг от экспортно-ориентированной сырьевой специализации (ориентация на мировой рынок через Украину) к внутрисистемной сырьевой специализации (ориентация на нужды Российской Федерации). При этом, традиционные отрасли (уголь и металл) сохраняют своё ядро, но их реальные объемы производства остаются ниже исторического максимума.

В краткосрочной перспективе, ключевыми драйверами роста и новыми элементами специализации выступают строительство, ориентированное на восстановление, и АПК, что снижает общую зависимость от колебаний мировых цен на металл, но увеличивает зависимость от государственных субсидий и трансфертов. Полная диверсификация и переход к высокотехнологичной специализации остаются долгосрочной задачей.

Список источников

1. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: коллективная монография / коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2023. − 420 с.

УДК 66

ОПТИМИЗАЦИЯ ТОПЛИВНОГО БАЛАНСА ДОМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ШЕВЧЕНКО Р.А.,
кандидат технических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный индустриальный университет»,
Новокузнецк, Кемеровская область, Российская Федерация

ШЕВЧЕНКО А.А.,
обучающаяся бакалавриата,
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный индустриальный университет»,
Новокузнецк, Кемеровская область, Российская Федерация

ШЕВЧЕНКО С.А.,
обучающаяся бакалавриата,
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный индустриальный университет»,
Новокузнецк, Кемеровская область, Российская Федерация

Аннотация: В условиях роста цен на энергоносители актуальной задачей для металлургических предприятий становится поиск резервов снижения производственных затрат. В статье представлен анализ потенциала оптимизации топливного баланса доменной плавки за счет увеличения доли вдуваемого пылеугольного топлива. Разработан программный комплекс для контроля теплового режима печи, позволяющий повысить эффективность использования альтернативного топлива. Приведено экономическое обоснование мероприятия, подтверждающее его высокую рентабельность.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, доменное производство, себестоимость, топливный баланс, кокс, пылеугольное топливо, экономическая эффективность.

OPTIMIZATION OF THE FUEL BALANCE OF BLAST FURNACE PRODUCTION AS A TOOL TO INCREASE THE FINANCIAL STABILITY OF A METALLURGICAL ENTERPRISE

SHEVCHENKO R.A.,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Kemerovo Region,
Russian Federation

SHEVCHENKO A.A.,
Undergraduate Student,
Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Kemerovo Region,
Russian Federation

SHEVCHENKO S.A.,
Undergraduate Student,
Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Kemerovo Region,
Russian Federation

Abstract: In the context of rising energy prices, an urgent task for metallurgical enterprises is to find reserves to reduce production costs. The article presents an analysis of the potential for optimizing the fuel balance of blast furnace melting by increasing the proportion of injected pulverized coal fuel. A software package has been developed to control the thermal regime of the furnace, which makes it possible to increase the efficiency of using alternative fuels. The economic justification of the event is given, confirming its high profitability.

Keywords: financial stability, blast furnace production, cost, fuel balance, coke, pulverized coal fuel, economic efficiency.

Современное доменное производство характеризуется высокой энергоемкостью и значительной зависимостью от стоимости топливно-сырьевых ресурсов. В связи с этим поиск и реализация решений, направленных на сокращение удельного расхода кокса, являются критически важными для поддержания операционной эффективности предприятия. Частичная замена кокса пылеугольным топливом (ПУТ) и природным газом является перспективным направлением снижения затрат. Однако активное использование ПУТ требует точного контроля теплового режима печи. Цель работы – анализ потенциала оптимизации топливного баланса и разработка мероприятий для обеспечения стабильности технологического процесса при снижении расхода кокса.

Анализ себестоимости чугуна на АО «ЕВРАЗ ЗСМК» показал, что наибольшую долю железорудное сырьё – порядка 45 %, далее следуют затраты на кокс – около 25 %, а также расходы на электроэнергию (10 %), пылеугольное топливо и природный газ (8 %), заработную плату и обслуживание оборудования (7 %), и прочие расходы (5 %).

Для выявления потенциала оптимизации был проведен сравнительный анализ (бенчмаркинг) в использовании кокса, пылеугольного топлива (ПУТ) и природного газа на российских металлургических предприятиях за 2024 год (рис. 1).

Данные анализа демонстрируют, что удельный расход кокса на АО «ЕВРАЗ ЗСМК» (384,8 кг/т) превышает показатели таких флагманов отрасли,

как ПАО «НЛМК» (329,2 кг/т) и АО «ЕВРАЗ НТМК» (341,6 кг/т). При этом предприятия-лидеры активно используют ПУТ: 105,5 кг/т и 74,0 кг/т соответственно, против 79,0 кг/т на ЗСМК. Это указывает на наличие значительного нереализованного резерва для сокращения затрат на кокс.

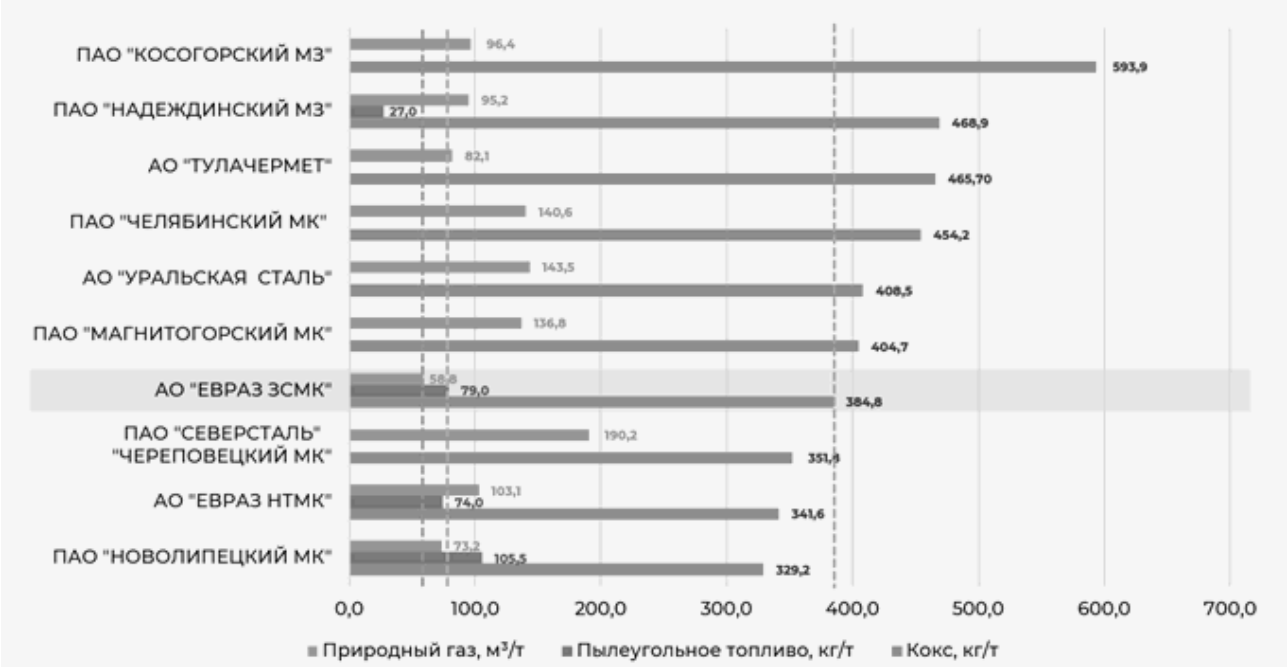

Рисунок 1 – Бенчмаркинг по предприятиям России за 2024 г.

Ключевым условием эффективного использования ПУТ является поддержание стабильного теплового режима в горне доменной печи. Основным показателем, характеризующим этот режим, является теоретическая температура горения (ТТГ). Вдувание ПУТ снижает ТТГ, и при выходе за оптимальный диапазон (2100–2200 °C) возникает риск «охлаждения» печи, нарушения хода процесса и роста расхода кокса.

С учётом этого, в качестве мероприятия по оптимизации процесса предлагается разработка программы, позволяющей в реальном времени рассчитывать ТТГ для каждой фурмы доменной печи. Основной задачей данной системы является обеспечение операторов и технологов достоверной информацией о тепловом состоянии фурменной зоны, а также своевременное предупреждение о возможных отклонениях от нормативных значений (2100–2200 °C).

Для обеспечения точного контроля был разработан прототип программного модуля, который предлагается интегрировать в существующую АСУ ТП доменного цеха. Алгоритм программы в реальном времени рассчитывает ТТГ для каждой фурмы печи по формуле (1) на основе данных с датчиков температуры дутья, содержания кислорода и влаги в дутье, а также расходов природного газа и ПУТ

$$T_{\text{теор}} = \frac{0{,}9341\cdot t_{\partial}+8208\cdot \omega-\varphi\cdot(2402-1{,}2177\cdot t_{\partial})-2673\cdot S_{\text{г}}-l\cdot S_{\text{ПУТ}}+94{,}76}{1+\omega+2\cdot \varphi+2{,}026\cdot S_{\text{г}}+l'\cdot S_{\text{ПУТ}}}, \quad (1)$$

где $T_{\text{теор}}$ – теоретическая температура горения, °С;

t_{∂} – температура дутья, °С;

ω – объёмная доля кислорода в сухом дутье;

φ – объёмная доля влаги в дутье;

$S_{\text{г}}$ – объёмная доля природного газа в дутье;

$S_{\text{ПУТ}}$ – расход угольной пыли, г/м^3 дутья;

l и l' – коэффициенты, зависящие от марок углей для ПУТ.

На рис. 2 представлены фрагменты интерфейса разработанной программы:

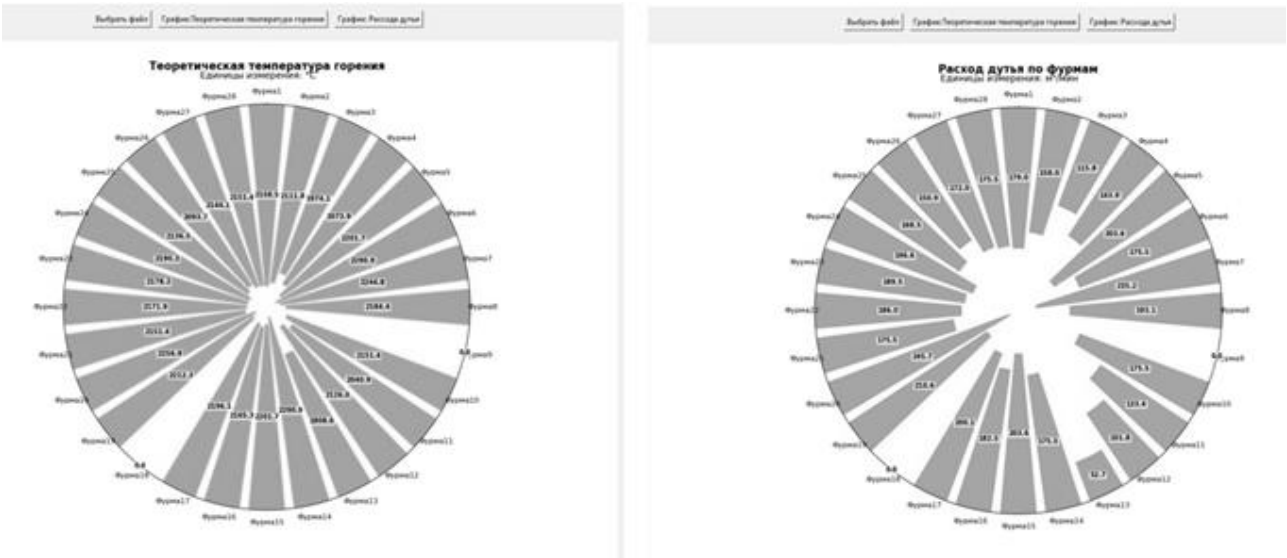

Рисунок 2 – Интерфейс прототипа программы.

Интерфейс прототипа позволит оператору в реальном времени отслеживать ТТГ и получать предупреждения о выходе за допустимые границы, это даст возможность оперативно корректировать режим вдувания.

Для оценки целесообразности внедрения рассматриваемого решения был проведён ориентировочный расчёт экономического эффекта. В настоящее время средний расход кокса на предприятии составляет 400 кг на тонну чугуна, а ПУТ – 60 кг на тонну. При этом коэффициент замещения кокса ПУТом составляет 0,9. Планируемое снижение расхода кокса даже на 0,2 % может оказать ощутимое влияние на экономику производства благодаря масштабу выпуска продукции.

Исходные данные для расчёта:

- Производительность чугуна в год – П = 4 622 877 т/год;
- Цена кокса – $Ц_{к}$ = 22 400 руб./т;
- Цена ПУТ – $Ц_{ПУТ}$ = 10 000 руб./т;

- Расход кокса на тонну чугуна – $Р_к$ = 384,8 кг/т;
- Снижение расхода кокса на тонну чугуна – n = 0,2%;
- Коэффициент замены ПУТа на кокс – k=0,9;
- Затраты на внедрение мероприятия – С = 10 210 200 руб.

Расчёт:

1.Снижение расхода кокса на тонну чугуна в килограммах:

$$Р_к^m = \frac{n \cdot Р_к}{100} = \frac{0{,}2 \cdot 384{,}8}{100} = 0{,}8 \text{ кг/т}; \quad (2)$$

2.Снижение расхода кокса на тонну чугуна в рублях:

$$Р_к^Э = \frac{Р_к^m \cdot Ц_к}{1000} = \frac{0{,}2 \cdot 384{,}8}{1000} = 17{,}24 \text{ руб./т}; \quad (3)$$

3.Повышение расхода ПУТа на тонну чугуна:

$$Р_{ПУТ}^m = k \cdot Р_к^m = 0{,}9 \cdot 0{,}8 = 0{,}69 \text{ кг/т}; \quad (4)$$

4.Повышение расхода ПУТа на тонну чугуна в рублях:

$$Р_{ПУТ}^С = \frac{Р_{ПУТ}^m \cdot Ц_{ПУТ}}{1000} = \frac{0{,}69 \cdot 10000}{1000} = 6{,}9 \text{ руб./т}; \quad (5)$$

4.Экономия на тонну чугуна:

$$Э = Р_к^Э - Р_{ПУТ}^С = 17{,}92 - 7{,}2 = 10{,}31 \text{ руб./т}; \quad (6)$$

5. Годовой экономический эффект:

$$Э_{год.} = Э \cdot П = 10{,}31 \cdot 4\,622\,877 = 47\,674\,066{,}27 \text{ руб./год}; \quad (7)$$

6. Срок окупаемости проекта:

$$PBP = \frac{С}{Э_{год.}} = \frac{10\,210\,200}{47\,674\,066{,}27} \cdot 12 = 2{,}57 \text{ мес.} \quad (8)$$

Проведенный анализ подтвердил наличие значительного потенциала для снижения себестоимости чугуна на АО «ЕВРАЗ ЗСМК» за счет оптимизации топливного баланса доменной печи. Разработанное технологическое решение в виде программного модуля контроля ТТГ позволяет обеспечить стабильность доменного процесса при увеличении доли более дешевого пылеугольного топлива. Высокие экономические показатели проекта (срок окупаемости менее 3 месяцев) демонстрируют эффективность цифровизации и точного управления технологическими параметрами как ключевого инструмента снижения производственных издержек в металлургии.

Список источников

1. ГОСТ ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: https://docs.cntd.ru/document/1200118020.

2. ТИ ЗС-ДЦ-01-2024 «Производство чугуна». – Новокузнецк: АО «ЕВРАЗ ЗСМК», 2024. – 108 с.

3. Современный доменный процесс: введение / М. Геердес [и др.]; пер. с англ. и ред. И. Ф. Курунова. – 3-е изд. – Москва: Металлургиздат, 2016. – 274 с.

4. Инструкция по эксплуатации для мастера доменной печи. Информационно-управляющая система ДП №2. Подсистема «КИП». – Новокузнецк: АО «ЕВРАЗ ЗСМК», 2005. – 63 с.

СЕКЦИЯ 3: МАРКЕТИНГ, ЛОГИСТИКА: ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ

УДК 339.138:330.163

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ГЛАВНЫЙ ПРИОРИТЕТ В ЭПОХУ ГИПЕРКОНКУРЕНЦИИ

АГАРКОВА Н. В.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается ценностно-ориентированный маркетинг как стратегический ответ на вызовы современной гиперконкурентной среды. Анализируется трансформация потребительского поведения в условиях избытка предложений, когда традиционные методы дифференциации продуктов теряют свою эффективность. Обосновывается необходимость перехода от транзакционной модели взаимодействия с потребителями к построению долгосрочных отношений на основе общих ценностей. Рассматриваются ключевые принципы внедрения ценностно-ориентированного подхода, включающие глубокое исследование ценностных установок целевой аудитории, определение аутентичных корпоративных ценностей и их интеграцию во все аспекты деятельности организации.

Ключевые слова: ценностно-ориентированный маркетинг, гиперконкуренция, потребительское поведение, корпоративные ценности, лояльность потребителей, дифференциация бренда, устойчивое развитие, социальная ответственность, аутентичность бренда, маркетинговая стратегия.

VALUE-BASED MARKETING AS A TOP PRIORITY IN THE ERA OF HYPERCOMPETITION

AGARKOVA N. V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article examines value-based marketing as a strategic response to the challenges of today's hypercompetitive environment. It analyzes the transformation of consumer behavior in the face of oversupply, when traditional methods of product differentiation are losing their effectiveness. It substantiates the

need to shift from a transactional model of interaction with consumers to building long-term relationships based on shared values. Key principles for implementing a value-based approach are discussed, including an in-depth study of the target audience's values, the definition of authentic corporate values, and their integration into all aspects of an organization's operations.

Keywords: value-based marketing, hypercompetition, consumer behavior, corporate values, consumer loyalty, brand differentiation, sustainable development, social responsibility, brand authenticity, marketing strategy.

Современный рынок характеризуется беспрецедентным уровнем конкуренции, усиливающимся вследствие глобализации, ускоренного технологического развития и цифровизации коммуникаций. В этих условиях традиционные инструменты маркетинга - ценовая политика, рекламные кампании, функциональные улучшения продукта - перестают быть гарантией рыночного успеха. Гиперконкуренция, как феномен, описывается множеством исследователей как состояние, при котором инновационные преимущества становятся краткосрочными, а компании вынуждены постоянно переопределять источники своей ценности [1].

Потребитель, находящийся в ситуации избытка предложений и информационной перегрузки, испытывает когнитивное напряжение при принятии решений о покупке. В такой ситуации всё большее значение приобретают не функциональные характеристики продукта, а ценностная составляющая бренда, его соответствие убеждениям, мировоззрению и жизненным приоритетам потребителя. Ценностно-ориентированный маркетинг становится механизмом, позволяющим выстраивать эмоциональную и смысловую связь между брендом и покупателем, что повышает устойчивость лояльности и снижает чувствительность к ценовым колебаниям.

Ценностно-ориентированный подход предполагает, что компания выходит за рамки традиционного понимания маркетинга как инструмента стимулирования спроса. Он требует глубокого понимания системы ценностей целевой аудитории, включая социальные, культурные, этические и экологические ориентиры. Бренд, действующий в логике ценностного маркетинга, не просто удовлетворяет потребности, но становится носителем смыслов, которые потребитель хочет разделять и транслировать [2].

Особую актуальность ценностно-ориентированный подход приобретает в условиях усиления социальной ответственности бизнеса. Современные потребители, особенно поколения Y (миллениалы) и Z (зумеры), демонстрируют высокий уровень осведомлённости о глобальных проблемах - изменении климата, неравенстве, этике производства. Согласно исследованию Nielsen Global Corporate Sustainability Report (2024), более 70 % потребителей готовы платить больше за продукцию компаний, демонстрирующих

приверженность социально значимым ценностям. Это свидетельствует о переходе от рационального потребления к ценностно-ориентированному потребительскому выбору, основанному на морально-этических критериях.

Внедрение ценностно-ориентированного маркетинга требует глубокой трансформации организационной культуры. Провозглашённые корпоративные ценности должны быть не декларативными, а подтверждаться практическими действиями - начиная с внутренней коммуникации и заканчивая отношениями с партнёрами, поставщиками и обществом в целом. Ценности должны пронизывать миссию, стратегические цели и повседневную операционную деятельность компании.

Недостаточно лишь включить ценностную повестку в рекламные кампании: современный потребитель легко распознаёт попытки манипуляции, гринвошинг и неискренние коммуникации. Поэтому ключевыми принципами становятся аутентичность, прозрачность и последовательность. Искренность выражается в соответствии слов и действий бренда; последовательность - в длительном и системном соблюдении заявленных принципов; прозрачность - в готовности открыто обсуждать успехи и проблемы компании [3].

Реализация ценностно-ориентированного подхода проходит несколько этапов:

1. Исследование ценностей целевой аудитории. На этом этапе осуществляется социокультурный и психографический анализ, выявляются приоритетные социальные и этические темы, формирующие эмоциональные триггеры потребителей.
2. Определение корпоративных ценностей. Компания формулирует собственные принципы и убеждения, вытекающие из её истории, миссии и организационной культуры, исключая заимствование модных, но чуждых идеалов.
3. Интеграция ценностей в бизнес-процессы. На этом этапе ценности внедряются в маркетинговую стратегию, внутренние коммуникации, HR-политику, продуктовую линейку, систему взаимодействия с внешними стейкхолдерами.
4. Оценка и контроль. Компании важно отслеживать восприятие своей ценностной позиции, измерять репутационный капитал и вовлечённость аудитории.

Эффективность ценностно-ориентированного маркетинга зависит от комплексного подхода. Он предполагает не только формирование эмоциональной связи с клиентом, но и развитие устойчивых бизнес-моделей, основанных на принципах ESG (Environmental, Social, Governance). Это обеспечивает бренду долгосрочную устойчивость и доверие со стороны общества [4].

Таким образом, ценностно-ориентированный маркетинг представляет собой не временную моду, а фундаментальное изменение в логике рыночного

взаимодействия. В условиях гиперконкуренции, когда технологические и функциональные различия между продуктами минимальны, именно ценностное измерение становится ключом к устойчивому позиционированию и построению долгосрочной лояльности. Компании, которые способны искренне интегрировать значимые для своей аудитории ценности во все сферы деятельности – от стратегии до коммуникаций, – получают устойчивое конкурентное преимущество и формируют позитивный общественный капитал.

Ценностно-ориентированный маркетинг можно рассматривать как стратегическую платформу устойчивого развития организации и одновременно как концептуальную основу формирования новой парадигмы корпоративного поведения. В рамках данного подхода акцент смещается с традиционного стремления к максимизации прибыли на создание долгосрочной общественной ценности, обеспечивающей гармоничное взаимодействие бизнеса, общества и окружающей среды.

В этом контексте прибыль трактуется не как самоцель предпринимательской деятельности, а как естественный и закономерный результат реализации стратегии, направленной на удовлетворение подлинных потребностей потребителей, повышение качества жизни и укрепление доверия между компанией и её стейкхолдерами. Таким образом, ценностно-ориентированный маркетинг выступает не только инструментом коммерческого успеха, но и механизмом формирования социально ответственного поведения бизнеса, обеспечивающего его устойчивость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Власова В. М., Кузнецова Е. А. Ценностно-ориентированный маркетинг как фактор устойчивого развития компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2022. – № 2. – С. 45–53. – Текст : непосредственный

2. Никулина И. В., Егорова Л. А. Этический и социальный аспекты современной маркетинговой стратегии // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 1. – С. 78–88. DOI: 10.21686/2413-2829-2023-1-78-88. – Текст : непосредственный

3. Токарев, Б. Е. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата : монография / Б.Е. Токарев. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. – 264 с. – ISBN 978-5-9776-0572-4. – Текст : электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/2081679 (дата обращения: 09.10.2025). – Режим доступа: по подписке.

4. Keller K. L., Swaminathan V. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. – 5th ed. – New York: Pearson Education, 2023. – 620 p. – Текст : непосредственный.

УДК 339.138:004.8

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ: ОТВЕТ НА ВЫЗО ВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ГЛОБАЛИЗАЦИИ

АГАРКОВА Н. В.,
канд. экон. наук, доцент
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

МАРТЫНЮК Я. В.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

СИДЕНКО Д. Д.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются особенности трансформации маркетинга как управленческой функции в условиях цифровизации и глобализационных процессов. Выявлены направления изменения содержания, инструментов и организационных механизмов маркетингового управления. Обоснована необходимость перехода от традиционных моделей маркетинга к цифровым экосистемам, основанным на данных и технологиях искусственного интеллекта. Определены ключевые компетенции управленческого персонала в новой среде.

Ключевые слова: маркетинг, цифровизация, глобализация, управленческие функции, цифровая трансформация, маркетинговое управление, аналитика данных.

TRANSFORMATION OF MARKETING AS A MANAGEMENT FUNCTION: RESPONSE TO THE CHALLENGES OF DIGITALIZATION AND GLOBALIZATION

AGARKOVA N. V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

MARTYNYUK Ya. V.,
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

SIDENKO D. D.,
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article examines the transformation of marketing as a management function in the context of digitalization and globalization processes. The article identifies areas of change in the content, tools, and organizational mechanisms of marketing management. The need for a transition from traditional marketing models to digital ecosystems based on data and artificial intelligence technologies is substantiated. Key competencies of management personnel in this new environment are identified.

Keywords: marketing, digitalization, globalization, management functions, digital transformation, marketing management, data analytics.

Современное развитие мировой экономики характеризуется ускорением процессов цифровизации, изменением коммуникационных технологий и усилением глобальных связей. Эти тенденции оказывают значительное влияние на систему управления организациями, в частности - на маркетинг как одну из ключевых управленческих функций.

Маркетинг перестаёт быть исключительно инструментом продвижения и сбыта. Он становится стратегическим инструментом управления, направленным на формирование устойчивых отношений с потребителем и обеспечение адаптивности бизнеса к изменениям внешней среды.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления того, каким образом цифровизация и глобализация меняют управленческое содержание маркетинга, его роль в стратегическом планировании и принятии управленческих решений.

Цель исследования – определить направления и механизмы трансформации маркетинга как управленческой функции в условиях цифровой экономики и глобальных рыночных процессов.

Маркетинг, в своей традиционной трактовке, рассматривается в качестве одной из ключевых управленческих функций, основной задачей которой является обеспечение эффективного взаимодействия организации с внешней рыночной средой. Данное взаимодействие реализуется через комплекс процессов, направленных на выявление, анализ и последующее удовлетворение существующих и перспективных потребностей целевых потребительских сегментов [1]. В рамках классической парадигмы управление маркетингом сводилось к последовательному выполнению ряда операционных задач,

включая маркетинговые исследования, разработку и модификацию продукта, формирование ценовой политики, организацию каналов сбыта и продвижение товаров или услуг.

В контексте современных экономических реалий происходит фундаментальная трансформация роли маркетинга: из сугубо операционной и тактической функции он эволюционирует в стратегический инструмент управления, оказывающий непосредственное влияние на формирование долгосрочной траектории развития компании. Его задачи существенно расширяются, охватывая такие сферы, как интеграция в систему корпоративного стратегического планирования, активное участие в управлении инновационными процессами и всестороннее использование возможностей цифровой аналитики.

Следовательно, современный маркетинг можно охарактеризовать как сложный, межфункциональный управленческий процесс. Его сущность заключается в консолидации, аналитической обработке и последующей интерпретации обширных массивов рыночной информации, что служит основой для выработки обоснованных управленческих решений на всех уровнях организационной иерархии – от операционного до стратегического [2].

Кардинальные изменения в природу маркетинговой деятельности привносит процесс цифровизации, который трансформирует традиционные модели взаимодействия между бизнесом и потребителем. Активное внедрение таких технологий, как большие данные (Big Data), искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML), знаменует собой переход от управления, основанного на интуиции и прошлом опыте, к управлению, базирующемуся на данных (data-driven management).

Данный сдвиг проявляется в ряде ключевых аспектов:

Во-первых, это глубокая персонализация маркетинговых коммуникаций, осуществляемая за счет скрупулезного анализа цифровых следов пользователей.

Во-вторых, автоматизация рутинных и стратегических управленческих решений с применением сложных алгоритмов, способных прогнозировать потребительский спрос и моделировать поведение клиентов.

В-третьих, наблюдается интеграция маркетинговых функций в цифровые платформы и экосистемы, которые объединяют ранее разрозненные звенья производственно-сбытовой цепи.

В-четвертых, происходит смещение фокуса маркетинговой политики с управления транзакциями на управление клиентским опытом (Customer Experience Management) как на центральный элемент создания ценности.

Таким образом, цифровая трансформация не только усиливает аналитическую составляющую маркетинга, но и объективно повышает его значимость и влияние в общей системе стратегического управления предприятием.

Параллельно с цифровизацией, мощным фактором, определяющим современное развитие маркетинга, выступает глобализация, которая

способствует формированию единого, взаимосвязанного мирового экономического пространства [3]. В этих условиях конкурентоспособность компании определяется не столько физическими характеристиками продукта, сколько скоростью и эффективностью ее адаптации к быстро меняющимся условиям глобальной внешней среды.

Перед маркетингом встает сложная задача одновременного учета культурных, институциональных, правовых и технологических различий между регионами [4]. Это закономерно приводит к разработке и внедрению гибридных маркетинговых стратегий, которые сочетают в себе поддержание глобальных стандартов бренда с глубокой локализацией коммуникаций и рыночного предложения. Одновременно с этим многократно возрастает роль цифровых транснациональных платформ, таких как Amazon и Alibaba, которые де-факто становятся глобальной инфраструктурой для маркетингового взаимодействия.

Глобализация, таким образом, стимулирует становление международного маркетингового менеджмента, функционирующего на основе интеграции и консолидированного анализа данных из различных регионов мира, что, в свою очередь, порождает спрос на новые профессиональные компетенции и более изысканные инструменты аналитики.

Совокупное влияние цифровизации и глобализации требует существенной перестройки организационных структур компаний [5]. В ответ на эти вызовы в организационных архитектурах появляются новые структурные единицы, такие как маркетингово-аналитические центры компетенций, ответственные за сбор, обработку и интерпретацию данных, а также кросс-функциональные цифровые команды по управлению продуктом, объединяющие специалистов в области маркетинга и информационных технологий.

В свете этих изменений трансформируется и профиль ключевых компетенций, требуемых от современных маркетологов. К таким компетенциям относятся:

– свободное владение методами анализа больших данных;

– фундаментальное понимание принципов работы искусственного интеллекта и систем автоматизации;

– развитые навыки стратегического управления, основанного на отслеживании цифровых метрик и KPI;

– высокая способность к эффективной межкультурной коммуникации в глобальной среде.

В итоге, наблюдаемая трансформация маркетинга сопровождается сменой самой управленческой парадигмы – происходит окончательный переход от интуитивно-эмпирического подхода к научно-аналитическому, основанному на данных, доказательствах и глубоком понимании рыночных механизмов.

Таким образом, наблюдаемая в настоящее время фундаментальная трансформация маркетинга как управленческой функции представляет собой

закономерный и объективный ответ современного бизнеса на системные вызовы, порожденные двумя взаимосвязанными мегатрендами – всеобщей цифровизацией и углубляющейся глобализацией экономических процессов. В сформировавшихся новых реалиях маркетинг эволюционирует за рамки операционно-тактической деятельности, приобретая статус ключевого стратегического инструмента управления, который обеспечивает долгосрочную устойчивость, конкурентную жизнеспособность и высокую адаптивность бизнеса в условиях турбулентной внешней среды.

Глубинные процессы цифровизации приводят к качественной интеграции маркетинга со сферами информационных технологий и data-аналитики, что выражается в переходе к модели управления, основанной на данных (data-driven marketing), и автоматизации маркетинговых процессов [6]. Параллельно феномен глобализации формирует устойчивые требования к развитию межкультурной гибкости, локализационной чуткости и одновременно – к универсальности архитектуры маркетинговых стратегий, позволяющих компаниям эффективно функционировать в разнородных международных контекстах. Синтез этих двух векторов развития - технологического и геоэкономического – определяет новую парадигму маркетинга как центрального элемента в системе стратегического управления компанией, ответственного за создание и поддержание ценности в глобальном цифровом пространстве.

Список источников

1. Агаркова, Н. В. Инновационный маркетинг и маркетинг инноваций в современном измерении // Формирование механизмов управления социально-экономическими системами на основе маркетингового и логистического подходов / Т. В. Ибрагимхалилова, Н. В. Агаркова, Е. В. Алябьев [и др.]. – Курск : Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2024. – 325 с. – ISBN 978-5-907941-29-8. – EDN TDJZPM. – Текст : непосредственный.

2. Макеева Е. В. Цифровизация маркетинга: управленческие аспекты // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 2. – С. 45–53. – Текст : непосредственный

3. Современные тенденции трансформации маркетинга : монография / А. Л. Абаев, Т. В. Боровикова, М. Т. Гуриева [и др.] ; под ред. д.э.н., проф. Е. Е. Кузьминой. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. – 223 с. – ISBN 978-5-394-06257-5. – Текст : электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/2227382 (дата обращения: 09.10.2025). – Режим доступа: по подписке.

4. Романов, А.А. Цифровой маркетинг: инструменты и платформы / А. А. Романов, А.В. Панфилова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2023. – № 2. – С. 75-85. – Текст : непосредственный.

5. Новые парадигмы развития маркетинговых инструментов в условиях трансформации современной экономики : монография / А. Л. Абаев, С. П. Азарова, О. А. Артемьева [и др.] ; под общ. ред. проф. С. В. Карповой ;

отв. ред. И. В. Рожков. - 2-е изд., доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 352 с. - ISBN 978-5-394-04291-1. – Текст : электронный. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1996263 (дата обращения: 09.10.2025). – Режим доступа: по подписке.

6. Sinha, A., Singh, P. Digital transformation and marketing management: A review // Journal of Business Research. – 2023. – Vol. 154. – P. 112–125. – Текст : непосредственный.

УДК 339.94(470)

РАЗВИТИЕ АРКТИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ И КНР В НЕФТЕГАЗОВОЙ СФЕРЕ

БАРЫШНИКОВА Л.П.,
д-р экон. наук, профессор
ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»,
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация

Аннотация. Представлены глобальные и региональные характеристики арктического сотрудничества России и Китая, которые являются основными субъектами в формировании политики и решений, влияющих на Арктический регион. Обосновано, что без современных подходов к партнёрству невозможно решать глобальные задачи, такие как устойчивое освоение ресурсов циркумполярного Севера. Обозначены коренные различия во взглядах арктических и неарктических стран на статус и управление регионом.

Ключевые слова: нефтегазовая отрасль, циркумполярная зона, конфликт интересов, арктическое сотрудничество.

DEVELOPMENT OF ARCTIC COOPERATION BETWEEN RUSSIA AND THE PRC IN THE OIL AND GAS SECTOR

BARYSHNIKOVA L.P.,
Doctor of Economic Sciences, Professor
FSBEI HE «Ukhta State Technical University»,
Ukhta, Komi Republic, Russian Federation

Annotation. The paper presents global and regional characteristics of Arctic cooperation between Russia and China, which are the main actors in shaping policies and decisions affecting the Arctic region. It is substantiated that without modern approaches to partnership, it is impossible to address global challenges such as sustainable development of the circumpolar North’s resources. The fundamental differences in the views of Arctic and non-Arctic countries regarding the status and governance of the region are highlighted.

Keywords: oil and gas industry, circumpolar zone, conflict of interests, Arctic cooperation.

В новой морской доктрине России, принятой в 2022 г., Арктика обозначена как одно из приоритетных направлений национальной морской политики наравне с Атлантическим, Тихим, Индийским океанами и Антарктикой. В Арктике основное внимание Россия уделяет разграничению морских пространств и дна Северного Ледовитого океана, включая шельф, законодательному закреплению внешних границ российского континентального шельфа с учетом соблюдения интересов нашей страны.

Арктическая политика КНР впервые была опубликована в январе 2018 г. В ней отмечено об уважении Китаем суверенных прав арктических государств на нефть, газ и полезные ископаемые ресурсы в районах, находящихся под их юрисдикцией в соответствии с международными законами, интересами жителей региона. Такой подход требует от китайских властей и предприятий соблюдения законов соответствующих государств, проведения оценки рисков для разведки ресурсов, стимулирования их участия в эксплуатации нефтегазовых месторождений и в целом арктических минеральных ресурсов посредством имплементации механизмов международного сотрудничества и надлежащей защиты экосреды Арктики [1].

В современных условиях среди арктических стран, как Россия, и неарктических стран, как Китай, не наблюдаются непреодолимые отличия в уровне внимания к вопросам управления Арктикой. В то же время сохраняются различия по ряду вопросов. Например, РФ, в первую очередь, фокусирует усилия в решении вопросов защиты суверенитета и управления ресурсами в регионе с помощью многосторонних институтов сотрудничества и активного улучшения механизмов управления Арктикой. Главная цель заключается в защите национальных прав России на арктические природные ресурсы, такие как нефть, газ, в обеспечении своего права голоса в управлении регионом.

Россия активно ведёт работу по созданию современной эффективной структуры арктического управления, акцентируя внимание в нормативных документах на свой статус суверенного государства с юрисдикцией над Арктикой и перманентно отслеживая действия неарктических государств, стремящихся участвовать в управлении регионом. РФ имеет наиболее выраженные претензии на арктические ресурсы. Наша страна ведёт работу по закреплению под своей юрисдикцией большинства проливов в пределах северного морского пути и отнесения их к её «внутренним водам». Россия предусматривает соблюдение российского законодательства отечественными и иностранными судами, проходящими через такие проливы.

Арктический региональный механизм состоит из множества субъектов:

1) государственных субъектов – восемь арктических государств и неарктические страны,

2) негосударственных субъектов, таких как межправительственные, межпарламентские, глобальные, региональные, неправительственные и коренные группы.

Управление Арктикой включает в себя ряд региональных институтов и форм, а также всемирные конвенции и соглашения, в которых арктические страны имеют существенное влияние.

Арктический совет (АС) считается наиболее важным из арктических институтов и форумов. На АС принимаются решения в части арктических проблем и задач в связи с его наибольшей значимостью в регионе. АС также установил критерии приемлемости для неарктических государств для участия в обсуждениях совета. Основным способом участия государств – наблюдателей в АС является вклад экспертных знаний в рабочие группы.

Реализация стратегических целей РФ в геополитике, экономическом развитии северных территорий, увеличении добычи углеводородов тесно связаны с развитием Арктики. Научные исследования в Арктике, проводимые арктическими и неарктическими странами, можно разделить на две категории:

1) направлены на предоставление максимально качественной информации для национальных мероприятий и приоритетов;

2) сосредоточены на совместных исследованиях для улучшения понимания изменения климата в Арктике и его последствий.

В 2017 г. Россия совместно с другими арктическими странами подписали юридически обязывающее Соглашение об укреплении международного арктического научного сотрудничества и являются основными стейкхолдерами таких процессов по сравнению с иными интересантами, не являющимися участниками такого Соглашения, несмотря на их неограниченное участие. Китай стремится сотрудничать с арктическими странами в научных исследованиях в Арктике, совместно расширять возможности для научных исследований и разведки, укрепить строительство и обслуживание научных вспомогательных платформ и содействовать разработке оборудования для научных исследований в Арктике. РФ стремится использовать богатые природные ресурсы Арктики в коммерческих целях и способствовать устойчивому экономическому росту в регионе.

Россия и Китай уделяют пристальное внимание безопасности и стабильности Арктики. РФ заявляет о суверенитете над Арктикой, в то время как КНР рассматривают Арктику как регион, открытый для всех стран. В 2008 г. РФ совместно с Канадой, Данией, Норвегией и США подписали Илулиссатскую декларацию об их суверенитете и юрисдикции над Арктикой. При этом РФ акцентировала внимание на безопасности Арктики в своих арктических политиках. Россия размещает военные силы в Арктике с начала XX века для защиты национальной территориальной безопасности.

В условиях разрыва отношений между РФ и всеми другими арктическими странами из-за введённых западных санкций, Россия все больше ориентирована на Восток и усиливает сотрудничество со стратегическими конкурентами США, такими как Китай. Эта тенденция является одним из главных последствий

приостановки работы АС и прекращения сотрудничества с РФ. В Арктике Россия приветствует китайские, индийские и ближневосточные компании для инвестирования в проекты, ранее в которых участвовали западные фирмы.

Ввиду важного стратегического значения арктических энергетических ресурсов, особенно в современных условиях, Китай активно участвует в разработке и использовании арктических энергетических ресурсов [2]. При этом разработка арктической нефтегазовой отрасли является сложной и дорогостоящей, и она находится под долгосрочным экологическим давлением. В сочетании с охлаждением международного сотрудничества это добавило много неопределённостей и рисков для развития арктической энергетики КНР. Поэтому, с одной стороны, Китай сфокусирован на формировании синергии между арктической энергетической наукой и технологиями и энергетическим сотрудничеством, а также на защите окружающей среды и интересов местного арктического населения. С другой стороны, укрепляя энергетическое сотрудничество с РФ в Арктике, Китай ориентирован на активное поддержание диалога с РФ и другими арктическими странами, изучение путей энергетического сотрудничества для более эффективного продвижения энергетической безопасности КНР и своих долгосрочных интересов.

С момента вступления в АС Китай активно участвует в разработке арктических энергетических ресурсов и широко сотрудничает с различными странами. В настоящее время китайские энергетические компании участвуют в нескольких проектах по разработке энергетических и минеральных ресурсов в Арктике.

В 2017 г. в рамках международного форума «Один пояс, один путь» организованного в Пекине, состоялся Круглый стол по вопросам энергетики, организованный компанией CNPC, с участием главы ПАО «НК «Роснефть» И.И.Сечина, главы ПАО «Газпром» А.Б.Миллера, председателя совета директоров CNPC Ван Илиня и др. Так, Ван Илинь отметил влияние углублённого международного сотрудничества в нефтегазовой сфере двух стран как важную часть проекта «Один пояс, один путь» и выразил надежду на объединение усилий отечественных и зарубежных коллег для дальнейшего расширения сотрудничества в нефтегазовой сфере. В августе 2018 г. состоялось знаменательное событие, компания ОАО «Ямал СПГ» отправила первую партию СПГ в Китай вдоль арктического побережья по Северному морскому пути.

Данный маршрут соответствовал приоритетной цели России по открытию транзитного маршрута между Европой и Азией через Северный Ледовитый океан. Маршрут позволяет сократить расстояние между Шанхаем и Роттердамом почти на 30% и даёт возможность судам не проходить узкий пролив Суэцкого канала. Это событие приветствовали Япония, Южная Корея и особенно Китай, который назвал этот маршрут – «Северный Шелковый путь».

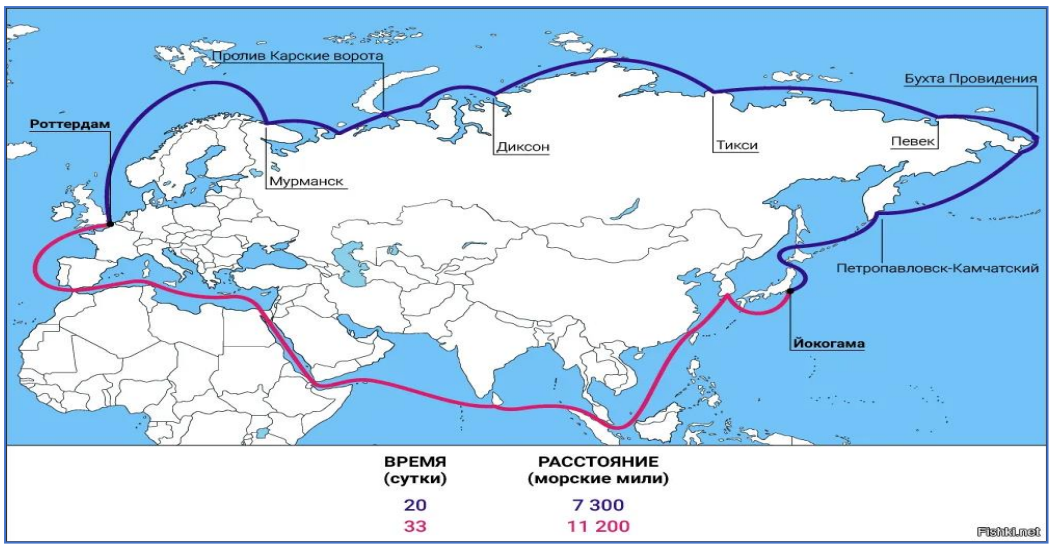

Рисунок 1 – Трасса Северного морского пути

Запуск газопровода «Сила Сибири» отрыл новый рынок сбыта для России, а также позволил диверсифицировать поставки энергоносителей, тем самым, дав странам Запада сигнал на перемены на энергетической карте мира. Стоит отметить, что газопровод позволит транспортировать газ и на внутренний российский рынок (через Хабаровск до Владивостока), а также в заинтересованные страны.

Дальнейшее развитие хода двухсторонних отношений России и Китая в нефтегазовой отрасли можно охарактеризовать как поступательное. В 2021 году состоялся запуск первой технологической линии газоперерабатывающего завода (ГПЗ) в г. Свободном («Амурский ГПЗ»), по которой поступает многокомпонентный газ для дальнейшей реализации в Китай. В этом же году был продлен «Большой российско - китайский договор». Возрос товарооборот во всех сферах. Так, например, за период с 2001 г. по 2021 г. Россия экспортировала в Китай около 500 млн тонн нефти и более 55 млн тонн нефтепродуктов.

Третий этап российско-китайских взаимоотношений характеризуется высокими темпами развития в нефтегазовой сфере и юридически оформленными договорными процессами, предполагающими долгосрочность партнерских отношений России и Китая. Расширилось межгосударственное сотрудничество, включая инвестиции в инфраструктуру ТЭК, а также разведку и разработку новых месторождений углеводородов на территории России.

Новый этап во взаимоотношениях России и Китая возник с началом специальной военной операции 24 февраля 2022 г. Последовательные ограничения Западных стран на импорт российских углеводородов, введение потолка цен и совершение диверсии на инфраструктуре «Северных потоков» в акватории Балтийского моря, в результате чего поставки всех видов энергоресурсов были значительно сокращены, привели к тому, что Россия была вынуждена предпринять оперативные усилия по переориентации вектора

поставок углеводородов с Запада на Восток. Политическое давление на иностранные компании, участвующие в инвестициях в российский ТЭК, заставило их прекратить сотрудничество с Россией.

Вывод. Данное обстоятельство вынудило российский энергетический сектор прибегнуть к активному поиску новых партнёров и концентрации всех усилий на импортозамещение, основанное на развитии собственных технологий.

Список источников

1. Kauppila, L. & Kopra, S. 2022. China's rise and the Arctic region up to 2049 – three scenarios for regional futures in an era of climate change and power transition. The Polar Journal.

2. Sorensen, C. T. N., & Hsiung, C. W. 2021. The role of technology in China's Arctic engagement: A means as well as an end in itself. Arctic Yearbook.

УДК 656.078:332.146

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО КАРКАСА КАК ОСНОВА ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ДНР

БЕРКО А.К.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В исследовании обоснована концепция логистики как системообразующего каркаса пространственного развития ДНР. Автор доказывает, что целенаправленное формирование логистических коридоров и узлов способно преодолеть фрагментацию экономического пространства. На основе анализа логистического потенциала ключевых городов выделен стратегический приоритет инвестиций в формирование «золотого треугольника» логистики и предложена полицентричная модель развития, обеспечивающая устойчивый экономический рост и территориальную целостность региона.

Ключевые слова: логистика, пространственное развитие, логистический каркас, логистические узлы, логистическая инфраструктура.

FORMATION OF A LOGISTICAL FRAMEWORK AS A BASIS FOR THE SPATIAL DEVELOPMENT OF THE DPR

BERKO A.K.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,

Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The study substantiates the concept of logistics as a system-forming framework for the spatial development of the DPR. The author argues that the purposeful formation of logistics corridors and hubs can overcome the fragmentation of economic space. Based on the analysis of the logistics potential of key cities, the study identifies the strategic priority of investments in the formation of the «golden triangle» of logistics and proposes a polycentric development model that ensures sustainable economic growth and territorial integrity of the region.

Keywords: logistics, spatial development, logistics framework, logistics hubs, and logistics infrastructure.

Постановка проблемы в общем виде. В современных геополитических и экономических реалиях пространственное развитие региона определяется не столько его административными границами, сколько конфигурацией и эффективностью его логистических связей. Для Донецкой Народной Республики, находящейся на сложном этапе восстановления и интеграции, логистика перестает быть просто отраслью экономики, превращаясь в системообразующий каркас, который предопределяет возможности экономического возрождения, территориальной целостности и социальной стабильности. Формирование этого каркаса − ключевой вызов, от решения которого зависит будущая траектория развития всего региона, его способность не только адаптироваться к новым условиям, но и создавать точки устойчивого роста.

Актуальность данной проблемы обусловлена глубокой трансформацией всей системы пространственных связей региона. Сложившаяся в прошлом инфраструктура была серьезно повреждена и в значительной степени оказалась разорвана, что привело к фрагментации экономического пространства и возникновению внутренних барьеров. В этих условиях традиционный подход, рассматривающий логистику как вспомогательный сервис, является недостаточным. Напротив, именно целенаправленное формирование новых логистических коридоров, узлов и хабов способно «сшить» территорию, придать ей новое качество связанности и доступности. Это вопрос не только экономической целесообразности, но и стратегической необходимости, так как от него напрямую зависит безопасность, обеспечение населения и конкурентоспособность ключевых отраслей промышленности ДНР. Таким образом, тема носит фундаментальный характер, определяя базовые условия для любого последующего прогресса.

Изложение материалов основного исследования. Ключевым вопросом реализации стратегии пространственного развития является не просто констатация важности логистики, а определение конкретных территорий, где концентрация усилий даст максимальный синергетический эффект [1, с. 11].

Проведенная оценка, представленная в таблице 1, позволяет нам точно ранжировать эти территории. Города с высшим приоритетом инвестиций (Донецк, Мариуполь, Ясиноватая) формируют первичный каркас, тогда как другие, такие как Горловка, играют важнейшую, но более специализированную роль в качестве промышленно-логистических кластеров второго уровня.

Таблица 1 позволяет выявить четкую иерархию городов по их значимости для формирования единого логистического каркаса ДНР.

Группа городов с приоритетом «1» (Донецк, Мариуполь, Ясиноватая) формирует «золотой треугольник» логистики ДНР. Каждый узел выполняет уникальную, незаменимую функцию:

Донецк выступает как административно-распределительный центр, консолидирующий и управляющий грузопотоками;

Мариуполь является ключевым выходом на внешние рынки, обеспечивающим экспортно-импортные операции через морской порт;

Ясиноватая выполняет роль «сортировочного сердца» всей транспортной системы, эффективно распределяя грузопотоки по направлениям.

Таблица 1 – Логистический потенциал ключевых городов ДНР

Город / Территория	Ключевые логистические активы	Текущие проблемы	Предлагаемая роль в логистическом каркасе	Приоритетность для инвестиций (1-высокий, 3-низкий)
г. Донецк	Крупный ж/д узел, аэропорт, административный центр	Высокая нагрузка, необходимость реконструкции	Мультимодальный хаб (консолидация и распределение грузопотоков)	1
г. Мариуполь	Морской порт, промпредприятия	Необходимость восстановления и модернизации портовых мощностей	Морские ворота, экспортно-импортный терминал	1
г. Ясиноватая	Крупнейший ж/д узел	Серьезные повреждения инфраструктуры	Сортировочный и перевалочный центр	1
г. Горловка	Промышленные предприятия, ж/д сообщение	Ослабление связей с соседними территориями	Промышленно-логистический кластер для северного промышленного коридора	2

Их одновременное развитие критически важно, так как сбой в работе любого из этих узлов парализует всю логистическую сеть.

Анализ столбца «текущие проблемы» показывает, что ключевые активы требуют не столько восстановления, сколько качественной модернизации и интеграции. Высокая нагрузка на Донецк и разрушения в Ясиноватой создают

«узкие места», а необходимость модернизации порта Мариуполь указывает на потребность в переходе на современные логистические стандарты. Это задачи не локального ремонта, а вопросы стратегического развития инфраструктуры.

Предлагаемые роли городов демонстрируют переход от моноцентричной модели (с доминированием Донецка) к сбалансированной полисцентричной системе. В этой системе Горловка (приоритет «2») выступает не как изолированный промышленный центр, а как специализированный кластер, интегрированный в общую сеть через «северный промышленный коридор». Это позволяет равномерно распределять логистическую нагрузку и стимулировать развитие смежных территорий.

Вывод. Таким образом, успешное развитие региона невозможно без первоочередных инвестиций в восстановление и модернизацию трех ключевых узлов – Донецка, Мариуполя и Ясиноватой. Эти города образуют взаимозависимую систему, где сбой в одном элементе снижает эффективность всей сети.

Реализация предложенного подхода, включая развитие специализированных кластеров второго уровня (таких как Горловка), позволит создать не просто совокупность транспортных путей, а целостную, устойчивую, многоуровневую логистическую экосистему. Эта система станет основой для экономического восстановления, территориальной интеграции и повышения конкурентоспособности ДНР, обеспечивая сбалансированное развитие как ключевых центров, так и периферийных территорий.

Список источников

1. Берко, А. К. Влияние транспортной системы на социально-экономическое развитие новых регионов Российской Федерации / А. К. Берко // Инновационная экономика и общество. – 2024. – № 1(43). – С. 11-21. – EDN HAPBVK. – Текст : непосредственный.

УДК 658.7:502.12

«ЗЕЛЕНАЯ» ЛОГИСТИКА КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

БЛИЗКАЯ Н. В.,
ст. преподаватель кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена проблемам и перспективам развития «зеленой» логистики как важного элемента устойчивого развития цепей поставок. Автор анализирует источники негативного воздействия традиционной логистики на окружающую среду, выделяя основные

направления «зеленой» логистики: использование экологически чистого транспорта, повышение энергоэффективности складов, внедрение цифровой телематики и аналитических технологий, развитие обратной логистики и биотехнологической промышленности. Отдельно рассмотрены препятствия на пути к устойчивому развитию, такие как высокие стартовые инвестиции, нехватка стандартизированных показателей и нормативные требования. Автор призывает к интеграции устойчивого развития и принципов циклической экономики в логистические стратегии, отмечая необходимость комплексного подхода для повышения устойчивости цепей поставок.

Ключевые слова: «зеленая» логистика, устойчивое развитие, цепи поставок, экологичность.

«GREEN» LOGISTICS AS AN ELEMENT OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT

BLIZKAYA N. V.,
Senior lecturer of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article addresses the challenges and prospects of “green” logistics as an essential component of sustainable supply chain development. The author analyzes the negative environmental impacts of traditional logistics, highlighting key areas of «green» logistics such as eco-friendly transportation, energy efficiency improvements at warehouses, implementation of telematics and data analytics technologies, reverse logistics, and biotechnology industry growth. Barriers to sustainability are also discussed, including high initial investments, lack of standardized metrics, and regulatory requirements. The paper calls for integrating sustainable development principles and circular economy approaches into logistics strategies, emphasizing the need for comprehensive solutions to enhance supply chain resilience.

Keywords: green logistics, sustainable development, supply chain, environmental friendliness.

Теоретически идеи устойчивого развития уже давно являются предметом изучения иностранных и отечественных учёных в различных отраслях науки. Так, Brundtland G.H. [1] и Onishi A. [2] считают концепцию устойчивого развития определяющей глобальной моделью развития общества.

Многие авторы внесли свой вклад в развитие данной дефиниции, основополагающим в них является гармоничное, сбалансированное, жизнеспособное, самоподдерживаемое, бесконфликтное развитие общества на определенном уровне [3].

По мнению одних ученых под устойчивостью следует понимать способность противостоять негативным влияниям, предупреждать или

ослаблять спады. По мнению других, это переход от нынешнего использования ресурсов к экономике их системного воспроизводства.

Устойчивость любой экономической системы как субъекта специфических социально-экономических отношений в процессе общественного производства предполагает сбалансированное развитие общества, экономики и окружающей среды.

Что касается логистики, устойчивое развитие означает, что удовлетворение потребностей клиентов в логистических услугах не противоречит приоритетам охраны окружающей среды и здоровья, не приводит к необратимым природным изменения и истощению невосполнимых ресурсов. В то же время ряд исследователей, указывают на существование противоречий между традиционной логистикой, целью которой является минимизация затрат, и ее «зеленой» составляющей, направленной на снижение вредного воздействия на окружающую среду.

Традиционная логистика оказывает негативное воздействие на окружающую среду через следующие основные источники:

1. Загрязнение атмосферы – транспортные средства выбрасывают углекислый газ, оксиды азота и серы, сажу и другие вредные вещества, способствующие глобальному потеплению и образованию смога. Наибольший объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу приходится на автомобильный транспорт: По данным на 2024 год, в России в атмосферу попало более 4,8 млн т загрязняющих веществ от автомобильного транспорта, что составляет 22% общего загрязнения воздуха в стране [4]. Транспортные средства, особенно авиационный и железнодорожный транспорт, вызывают повышенный уровень шума, нарушая экосистемы и здоровье жителей населенных пунктов: по официальным данным, в России около 35 млн человек подвержены действию сверхнормативных уровней шума. При этом, по мнению экспертов, эта цифра значительно выше – 70-80 млн [5].

2. Загрязнение водных ресурсов происходит при морских и речных перевозках, а также за счет сброса нефти, топлива и вредных химических соединений в водоемы при авариях танкеров и контейнеровозов: по данным информационно-аналитической платформы «Гриниум», в 2024 году число случаев загрязнения водных объектов в России выросло на 12% по сравнению с 2023 годом [6]. Кроме того, строительство причалов, каналов и судоходных путей нарушает естественный режим рек и морей, вызывая эрозию берегов и гибель морских обитателей.

3. Энергетическое потребление и энергоэффективность – огромные объемы топлива, электроэнергии и газа, потребляемые традиционным транспортом и складскими комплексами увеличивают зависимость от ископаемого топлива и усиливают дефицит энергии. Кроме того, большинство

транспортных средств и складов работают с низкой энергетической эффективностью, что приводит к завышенным расходам ресурсов и лишним выбросам.

4. Недостаточная эффективность утилизации списанных автомобилей, судов и самолетов приводит к огромным объемам отходов и потере ценных металлов и пластмасс, а повсеместное использование пластика и бумаги в упаковке товаров и перевозке приводит к засорению природы и океана пластиковыми отходами.

5. Воздействие на биоразнообразие – дороги, аэропорты и складские комплексы разрушают природные территории, мешая миграции диких животных и разрушая привычные места проживания.

Переход к зеленой логистике и устойчивым цепочкам поставок позволяет минимизировать или вовсе исключить вышеприведенные негативные последствия.

Анализ научных публикаций, выявил два вектора перехода к «зеленой» логистике: 1) общественный контроль и высокое налогообложение углеродсодержащего сырья (угля, нефти); 2) государственные инвестиции в развитие биотопливной промышленности и транспортной инфраструктуры с низким уровнем выбросов.

Анализ стратегий «зеленой» логистики выделяет несколько ключевых тем и идей, которые имеют решающее значение для понимания и совершенствования практики устойчивых цепочек поставок:

1. Приведение стратегий экологически чистой логистики в соответствие с общими корпоративными целями устойчивого развития. Такое согласование гарантирует, что экологичная логистика рассматривается не обособлено, а как неотъемлемая часть более широких усилий компании в области устойчивого развития, поддерживаемых высшим руководством и согласованных с корпоративными целями.

2. Цифровые технологии, такие как телематика, GPS-отслеживание и аналитика данных, предлагают новые возможности для оптимизации транспортных маршрутов, снижения расхода топлива и минимизации выбросов. Аналитические исследования свидетельствуют о том, что компании, инвестирующие в эти технологии, могут добиться значительных экологических и экономических выгод, включая сокращение выбросов углекислого газа, снижение затрат на топливо и повышение операционной эффективности.

3. Использование экологически чистых транспортных средств, таких как электрические и гибридные грузовики, также является важнейшей стратегией для сокращения выбросов и повышения устойчивости логистических операций.

4. Энергоэффективность на складах - еще одно важное направление экологической логистики. Компании могут добиться значительных

экологических и экономических выгод, внедряя такие стратегии, как использование возобновляемых источников энергии, улучшение изоляции и внедрение энергоэффективных систем освещения и отопления. Эти меры не только снижают воздействие складских операций на окружающую среду, но и со временем приводят к существенной экономии средств.

5. Обратная логистика стала важнейшей стратегией управления отходами и продвижения экономики замкнутого цикла. Всесторонне изучив данный вопрос, можно заключить, что компании, занимающиеся внедрением программы обратной логистики, могут сократить отходы и сберечь ресурсы в логистических услугах, а также создать новые финансовые потоки. Осуществляя сбор, обновление и повторный вывод на рынок бывших в употреблении продуктов, компании могут повысить удовлетворенность клиентов предоставленными услугами и тем самым внести свой вклад в устойчивое развитие рынка логистики. Профессиональный подход в вопросе обратной логистики должен подчеркивать важность тесного взаимодействия с поставщиками товаров и услуг, логистическими провайдерами и другими заинтересованными сторонами для обмена передовым опытом, разработки совместных инициатив и усиления синергетического эффекта в указанных процессах.

Несмотря на многочисленные преимущества «зеленой» логистики, как основы устойчивого развития интегрированных цепей поставок, следует отметить ряд проблем и противоречий при внедрении данной системы. А именно – высокие первоначальные инвестиции, необходимые для «зеленых» технологий. Это может оказаться серьезным препятствием в первую очередь для малого и среднего бизнеса. Хотя эти инвестиции могут привести к долгосрочной экономии средств и экологическим выгодам в будущем, первоначальные затраты на внедрение «зеленой» логистики будут значительными.

Еще одной проблемой является отсутствие стандартизированных показателей и систем отчетности для измерения негативного воздействия логистической деятельности на окружающую среду, а также систем информирования о данных фактах. Отсутствие разработанных и структурированных показателей отчетности затрудняет сравнение результатов деятельности в различных отраслях, а также не позволяет четко увидеть преимущества экологически чистой логистики по сравнению с другими видами деятельности.

Соблюдение нормативных требований – это еще одна проблема внедрения данных систем, выявленная в результатах исследования. В то время как нормативные акты, связанные с выбросами и энергоэффективностью, могут стимулировать внедрение экологически чистых методов логистики, они также могут создавать дополнительные технические и организационные сложности, а также привести к росту затрат для компаний. Следует отметить, Российское

правительство планирует внедрить новые и более жесткие экологические стандарты. В первую очередь перейти на стандарты «Евро-6» и стимулировать развитие электрического транспорта, что в перспективе должно снизить выбросы газообразных соединений от работы двигателей внутреннего сгорания. Данные нововведения обязательно приведут к необходимости переформатировать существующую систему логистики в соответствии с меняющимися нормативными актами. Компании будут вынуждены подстроиться под вводимые стандарты в том числе увеличивая затраты для таких систем. Однако соблюдение нормативных требований также может предоставить компаниям возможности повысить свои показатели устойчивого развития и получить конкурентное преимущество.

Интеграция устойчивого развития, принципов цикличной экономики, маркетинга взаимоотношений в стратегии логистической деятельности подчеркивает многогранный характер устойчивого управления цепочками поставок. Эти аспекты указывают на необходимость целостного подхода, учитывающего различные внутренние и внешние факторы для повышения устойчивости. Интегрируя эти элементы, компании могут разрабатывать комплексные и эффективные стратегии экологически чистой логистики, которые способствуют достижению их общих целей в области устойчивого развития.

Список источников

1. Craven, J. Introduction to the Goals of Sustainable Development URL: https://www.thoughtco.com/what-is-meant-by-sustainable-development-177957.

2. Onishi, A. Futures of Global Interdependence Modeling System: Integrated Global Model for Sustainable Development / / A. Onishi, M. Onishi / Encyclopedia of Life Support Systems. URL: https://www.eolss.net/sample-chapters/c15/E1-47-00-00.pdf/

3. Kuhlman, T. What is Sustainability? / / T. Kuhlman, J. Farrington / Sustainability 2010, 2. URL: https://core.ac.uk/reader/29240768.

4. Савенко, А. На автотранспорт приходится 22% всего загрязнения воздуха в России. URL: https://www.rambler.ru/eco/priroda/55342099-na-avtotransport-prihoditsya-22-vsego-zagryazneniya-vozduha-v-rossii/

5. Климова, М.Г. Экологическая оценка шумового воздействия автотранспорта на здоровье жителей портового города: Специальность 03.02.08 – «Экология (биологические науки)» : Диссертация на соискание ученой степени кандидата биологических наук / Климова Маргарита Геннадьевна ; «Дальневосточный федеральный университет. - Владивосток, - 2017. - 139 с. URL: https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/29a/Диссертация%20Климова%202.pdf

6. Риа Новости: [сайт]. URL: https://ria.ru/20250206/voda-1997649536.html.

УДК 658.8; 338.45; 69

РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ЕГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ВЕЛИЧКО Р. А.,
обучающийся
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» – филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

БОРОДАЦКАЯ А. В.,
канд. экон. наук, ст. преподаватель
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» – филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе раскрываются основные подходы к развитию маркетингового менеджмента строительных предприятий в условиях перехода к модели устойчивого развития. Рассматриваются принципы цифровизации, инновационного развития и социальной ответственности как ключевые факторы повышения конкурентоспособности строительных организаций. Обоснована необходимость интеграции принципов устойчивого развития в систему стратегического маркетинга и управления предприятием.

Ключевые слова: маркетинговый менеджмент, строительное предприятие, устойчивое развитие, цифровизация, инновации, корпоративная ответственность, стратегия.

DEVELOPMENT OF MARKETING MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

VELICHKO R. A.,
Student
Donbas National Academy of Construction and Architecture is a branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education National Research Moscow State University of Civil Engineering,

Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

BORODATSKAYA A. V.,
Candidate of Economics, Associate Professor
Donbas National Academy of Construction and Architecture is a branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education National Research Moscow State University of Civil Engineering,
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper discusses the main approaches to the development of marketing management in construction enterprises in the context of transition to a sustainable development model. The principles of digitalization, innovation, and social responsibility are considered as key factors in enhancing competitiveness. The necessity of integrating sustainability principles into strategic marketing and enterprise management is substantiated.

Keywords: marketing management, construction enterprise, sustainable development, digitalization, innovation, corporate responsibility, strategy.

Современные тенденции развития мировой экономики свидетельствуют о переходе к модели устойчивого роста, где ключевое значение приобретает баланс между экономическими, социальными и экологическими аспектами деятельности предприятий. Для строительной отрасли, оказывающей значительное влияние на природную среду и общественное развитие, вопрос устойчивости становится особенно актуальным. В условиях усиления конкуренции, роста требований к качеству строительства и экологической безопасности, маркетинговый менеджмент выступает стратегическим инструментом обеспечения конкурентоспособности и устойчивости предприятий.

Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска новых управленческих подходов, позволяющих объединить экономическую эффективность с социальной ответственностью и экологической безопасностью. Развитие маркетингового менеджмента в строительстве требует не только совершенствования инструментов продвижения, но и формирования долгосрочной стратегии, ориентированной на устойчивое развитие. Цель данной работы заключается в определении направлений совершенствования маркетингового менеджмента строительного предприятия с учётом принципов устойчивого развития.

Современные строительные предприятия функционируют в условиях высокой конкуренции, растущих требований к экологичности и необходимости цифровой трансформации. Всё это требует обновления подходов к маркетинговому менеджменту, который представляет собой систему планирования, организации и контроля маркетинговой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей клиентов, формирование устойчивого спроса и развитие долгосрочных конкурентных преимуществ. В

отличие от традиционного маркетинга, ориентированного преимущественно на продажи, современный маркетинговый менеджмент выполняет стратегическую функцию согласования интересов предприятия с целями устойчивого развития [4].

Одним из ведущих направлений развития маркетингового менеджмента в строительстве является цифровизация. Внедрение цифровых технологий позволяет совершенствовать взаимодействие с клиентами, автоматизировать управление проектами и проводить глубокую аналитику рынка. Применение CRM-систем, онлайн-платформ для заказов, 3D-моделирования и BIM-технологий обеспечивает повышение прозрачности процессов, улучшение качества обслуживания и сокращение издержек. Цифровой маркетинг становится неотъемлемой частью устойчивого развития, поскольку способствует более рациональному использованию ресурсов и снижению негативного воздействия на окружающую среду [3].

Важным направлением выступает инновационная деятельность. В условиях устойчивого развития инновации играют роль драйвера роста конкурентоспособности. Применение энергосберегающих технологий, экологически безопасных материалов и технологий «умного» строительства формирует позитивный имидж компании и повышает доверие со стороны инвесторов и заказчиков. Маркетинговый менеджмент способствует продвижению таких инноваций на рынок, создавая осведомлённость и предпочтения клиентов в пользу ответственного, экологически ориентированного строительства [1].

Значительное внимание в современном строительном бизнесе уделяется социальной ответственности предприятий. Компании всё чаще реализуют корпоративные программы, направленные на развитие местных сообществ, повышение уровня занятости и улучшение качества городской среды. Включение элементов корпоративной социальной ответственности в маркетинговые стратегии способствует укреплению репутации организации и повышению доверия со стороны общественности и деловых партнёров. В этом контексте маркетинг выполняет не только коммерческую, но и социальную функцию, формируя долгосрочную лояльность потребителей и поддерживая устойчивость предприятия [2].

Развитие маркетингового менеджмента в контексте устойчивого развития требует формирования новой корпоративной культуры, основанной на инновационности, экологической осведомлённости и социальной ориентированности. Руководство строительных предприятий должно рассматривать маркетинг как стратегическую функцию, оказывающую влияние на устойчивость компании, а не как вспомогательный элемент. Важную роль в этом играет повышение квалификации персонала, развитие внутреннего маркетинга, внедрение систем мотивации и вовлечения сотрудников в процессы управления устойчивостью [5].

В итоге можно отметить, что ключевыми тенденциями развития маркетингового менеджмента строительных предприятий становятся цифровизация, внедрение инноваций, экологизация производственных процессов и усиление социальной ответственности. Их комплексное применение способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ, повышению репутационной устойчивости и укреплению позиций компании в долгосрочной перспективе.

Проведённое исследование показывает, что развитие маркетингового менеджмента строительных предприятий в контексте устойчивого развития представляет собой системный процесс, включающий трансформацию стратегий, инструментов и управленческих подходов. Устойчивый маркетинг становится центральным элементом корпоративной стратегии, обеспечивающим согласование экономических, социальных и экологических целей. Основные направления дальнейшего совершенствования включают внедрение цифровых технологий, продвижение инновационных и экологически безопасных решений, формирование социальной ответственности и развитие корпоративной культуры, основанной на принципах устойчивости.

Перспективы будущих исследований связаны с разработкой моделей оценки эффективности устойчивого маркетингового менеджмента, а также с анализом влияния ESG-факторов на стратегические решения строительных предприятий. Реализация предложенных направлений позволит строительным организациям не только укрепить свои позиции на рынке, но и внести значимый вклад в достижение глобальных целей устойчивого развития, обозначенных международными и национальными стратегиями.

Список источников

1. Асаул, А. Н. Маркетинг-менеджмент в строительстве : [монография] / А. Н. Асаул, В. П. Грахов. – Санкт-Петербург : Гуманистика, 2007. – 268 с.

2. Бабкин, А. В. Стратегическое управление устойчивым развитием экономики в новой реальности : монография / А. В. Бабкин. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – 312 с.

3. Коготкова, И. З. Совершенствование маркетинговой деятельности в строительной отрасли / И. З. Коготкова // Вестник университета. – 2016. – № 12. – С. 45–52.

4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэора. – 15-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 816 с. – (Классика MBA). – ISBN 978-5-4461-1593-2.

5. Красюк, И. А. Теория и методология маркетингового управления в промышленности : монография / И. А. Красюк, М. А. Пашоликов. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – 245 с.

УДК 338.45:658.8:658.512.2

ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТОРФЯНОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

ГАМАЮНОВ С. Н.,
д-р техн. наук, профессор
профессор кафедры «Технологические машины и оборудование»,
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»,
Тверь, Российская Федерация

ЖИГУЛЬСКАЯ А. И.,
канд. техн. наук, доцент
доцент кафедры «Технологические машины и оборудование»,
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»,
Тверь, Российская Федерация

ЗЮЗИН Б. Ф.,
д-р техн. наук, профессор,
заведующий кафедрой «Технологические машины и оборудование»,
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»,
Тверь, Российская Федерация

Аннотация. Торфяная отрасль России, несмотря на значительный природно-ресурсный потенциал, сохраняет маргинальное положение из-за доминирования сырьевой модели, ориентированной на массовое производство топлива и субстратов. Это порождает «стратегическую стагнацию» – неспособность реализовать даже осознанную необходимость изменений. В статье обосновывается, что выход из кризиса возможен через латеральный маркетинг – метод, позволяющий создавать новые рыночные ниши за счёт смещения фокуса с продукта на функцию. Приведены кейсы: «топливо → сырьё для стройиндустрии», «подстилка → сорбент», «пеллеты → антигололедное средство». Показано, что эффективность подхода зависит от интеграции маркетинга в стратегическое управление и трансформации управленческой архитектуры.

Ключевые слова: латеральный маркетинг, стратегическое развитие, торфяная отрасль, адаптивная диверсификация, инновационный маркетинг, устойчивое развитие

LATERAL MARKETING AS A TOOL FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE PEAT INDUSTRY IN CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

GAMAYUNOV S. N.,
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Technological Machines and Equipment,
FSBEI HE «Tver State Technical University»,
Tver, Russian Federation

ZHIGULSKAYA A. I.,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Technological Machines and Equipment,
FSBEI HE «Tver State Technical University»,
Tver, Russian Federation
ZYUZIN B. F.,
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Head of the Department of Technological Machines and Equipment,
FSBEI HE «Tver State Technical University»,
Tver, Russian Federation

Annotation. Despite its significant natural resource potential, the Russian peat industry remains marginal due to a raw-material business model focused on mass production of standardized products − fuel and substrates. The paper argues that overcoming this crisis requires lateral marketing − a method enabling firms to create new market niches by shifting focus from product to function. Case studies are presented: “fuel → raw material for construction”, “bedding → sorbent”, “pellets → anti-icing agent”. The study demonstrates that effectiveness depends on integrating marketing into strategic management and transforming the managerial architecture.

Keywords: lateral marketing, strategic development, peat industry, adaptive diversification, innovation marketing, sustainable development

Рост нестабильности в мировой и национальной экономике особенно остро отражается на традиционных ресурсодобывающих отраслях. В случае с торфяной промышленностью кризисные явления обусловлены не столько внешними вызовами, сколько внутренней неспособностью управленческих систем к гибкости и адаптации. Предприятия продолжают действовать в рамках устаревшей логики, ориентированной на объёмы выпуска стандартной продукции − топлива и субстратов, − что блокирует поиск инновационных путей создания ценности. Эта модель, унаследованная ещё от плановой экономики, предполагает линейную связь между объёмом добычи и прибылью, игнорируя рыночную динамику, потребительские предпочтения и экологические тренды. В результате даже технически совершенные

предприятия оказываются заложниками собственной эффективности: они всё лучше производят то, что рынок всё меньше ценит [1].

Инновации в отрасли до сих пор воспринимаются преимущественно как технические усовершенствования, а не как основа трансформации всей бизнес-модели. Между тем, устойчивое конкурентное преимущество в сырьевых секторах сегодня достигается не за счёт снижения издержек, а за счёт формирования принципиально новых рыночных ниш [2]. Торфяные предприятия, стремясь решать стратегические задачи диверсификации и устойчивого развития, вынуждены использовать управленческие модели, изначально предназначенные лишь для выполнения операционных функций поставщика однотипного сырья. Это фундаментальное несоответствие порождает «стратегическую стагнацию» – ситуацию, при которой даже осознанная необходимость изменений не может быть реализована из-за отсутствия соответствующих управленческих механизмов. Управленческие решения сводятся к оптимизации известных процессов, а не к поиску новых траекторий развития. В таких условиях любая инициатива по глубокой переработке или созданию продуктов с высокой добавленной стоимостью блокируется на этапе согласования между производством, коммерческим и научно-техническим подразделениями.

Целью настоящего исследования является разработка концептуальной модели адаптивной диверсификации, способной преодолеть фрагментарность существующих подходов. Ядром этой модели выступает интеграция латерального маркетинга в стратегическую управленческую практику [4]. Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи: выявление системных ограничений традиционной управленческой логики; формулировка принципов новой модели управления, направленной на стратегическую адаптивность; определение роли латерального маркетинга как ключевого драйвера диверсификации; и апробация модели на примере реального потенциала отрасли. Особое внимание уделялось выявлению управленческих предпосылок, без которых коммерциализация инновационных продуктов была бы невозможна: децентрализация принятия решений, вовлечение маркетинга в ранние стадии НИОКР, пересмотр критериев оценки инвестиционных проектов с учётом потенциала создания новой рыночной категории.

Исследование построено на методологии концептуального моделирования, синтезирующее идеи инновационного менеджмента, теории динамических способностей организаций и методологии латерального маркетинга [5]. Эмпирической базой послужил анализ патентных ландшафтов, технико-экономических показателей ведущих предприятий и рыночных тенденций в смежных секторах. Верификация проводилась через реконструкцию причинно-следственных связей по схеме: «проблема → латеральный сдвиг → реконфигурация бизнес-процессов → рыночный результат». Такой подход позволил выйти за рамки описательного анализа и выявить причинно-следственные механизмы, лежащие в основе успешной диверсификации.

В ходе анализа определены три системных барьера, взаимно усиливающих друг друга. Во-первых, ориентация на массовое производство создаёт иллюзию эффективности за счёт роста объёмов, но подавляет поиск новых траекторий создания стоимости, так как управленческие решения сосредоточены на оптимизации известных процессов. Доминирование метрик валового объёма над показателями рентабельности конечного продукта блокирует инвестиции в диверсификацию, даже когда техническая возможность её реализации очевидна. Во-вторых, жёсткие функциональные иерархии, унаследованные от сырьевой модели, не позволяют оперативно перераспределять ресурсы для разработки продуктов с высокой добавленной стоимостью, блокируя инициативы на этапе согласований межу подразделениям. Отсутствие проектных команд и матричных структур делает невозможным быстрое тестирование гипотез и адаптацию технологических процессов под новые рыночные ниши. В-третьих, историческая роль исполнителя внешнего заказа привела к утрате субъектности в формировании спроса: предприятия реагируют на изменения оборонительно, сокращая издержки, что лишь усугубляет зависимость от низкомаржинальных сегментов. Организация, позиционирующая себя как поставщик стандартизированной продукции, теряет компетенцию самостоятельного определения и создания новых рынков.

Преодоление этих барьеров требует не точечных улучшений, а глубинной перестройки управленческой архитектуры в трёх взаимосвязанных измерениях. В организационном плане это означает переход от иерархий к сетевым и проектным структурам, обеспечивающим скорость принятия решений и создание матричных рабочих групп для каждого перспективного направления диверсификации. В технологическом – интеграцию цифровых платформ для предиктивной аналитики и управления жизненным циклом активов, что позволяет в режиме реального времени отслеживать экономику новых продуктовых линий и смещать фокус с валовых показателей на маржинальность. В ценностном – внедрение латерального маркетинга как механизма постоянного перепроектирования продуктового портфеля на основе уникальных свойств торфа как местного биогенного ресурса.

Латеральный маркетинг в этой модели выступает не как тактический инструмент продвижения, а как стратегический катализатор, позволяющий выявлять скрытые активы и переводить их в новые ценностные предложения через латеральные сдвиги. Такой подход позволил выявить несколько перспективных векторов диверсификации: трансформацию энергетического торфа в сырьё для производства лёгких заполнителей (аналог керамзита) в производстве строительных материалов; создание гранулированных мелиорантов для рекультивации земель и борьбы с опустыниванием; и разработку специализированных сорбентов для промышленного и потребительского использования.

Эффективность этого подхода подтверждается тремя практическими кейсами. Первый – использование торфа как выгорающего ядра при

производстве пустотелых керамических гранул (патент РФ №2081080), что создаёт новую нишу в сегменте энергоэффективных стройматериалов с улучшенными теплоизоляционными характеристиками. Второй – переход от сезонной подстилки к гранулированным сорбентам для домашних питомцев (патент РФ №2157066), что обеспечивает круглогодичный спрос, высокую лояльность и выход на премиальный B2C-рынок. Третий – создание экологически безопасного антигололедного состава на основе механохимически активированного торфа (патент РФ №2408646) для использования в парках, на детских площадках и мостах, где запрещены химические реагенты на основе хлоридов. Во всех случаях наблюдается синергетический эффект: синхронная трансформация управленческих контуров сокращает цикл вывода инноваций на рынок с двух лет до менее года и смещает фокус с объёмов на маржинальность. Особый интерес представляет трансформация ценностного контура: предприятия демонстрируют переход от ценообразования на основе себестоимости к стратегии, основанной на ценности продукта для конкретного сегмента.

Однако успешная реализация модели сталкивается с серьёзными барьерами. Кадровый дефицит, вызванный необходимостью сочетать глубокие отраслевые знания с компетенциями в инновационном маркетинге и управлении проектами, и высокая капиталоёмкость перехода к новой бизнес-модели требуют формирования региональных инновационных экосистем. Без поддержки на мезо- и макроуровне – в виде программ софинансирования НИОКР, отраслевых кластеров, обеспечивающих взаимодействие с научными организациями и потенциальными потребителями, и гибкого технического регулирования, позволяющего сертифицировать новые виды продукции на основе функциональных характеристик, – даже самая прогрессивная внутрифирменная трансформация обречена на изоляцию. Отсутствие этих институциональных элементов становится критическим барьером даже при внутренней готовности предприятия к трансформации.

Таким образом, исследование демонстрирует, что выход торфяной отрасли из кризиса возможен только через глубинную трансформацию управленческой логики. Предложенная модель адаптивной диверсификации, основанная на стратегическом применении латерального маркетинга, создаёт методологические предпосылки для перехода предприятий от роли поставщиков стандартного сырья к статусу создателей уникальных ценностных предложений, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в условиях высокой турбулентности. Эта модель не отменяет значимости операционной эффективности, но переопределяет её место в стратегии предприятия – из конечной цели она превращается в необходимое условие для финансирования адаптивной диверсификации.

Латеральный маркетинг – не тактический приём, а стратегический инструмент, позволяющий торфяным предприятиям перейти от реактивной

адаптации к проактивному формированию спроса и созданию устойчивых рыночных ниш в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости.

Список источников

1. Гамаюнов С.Н., Зюзин Б.Ф. Пути эффективного управления бизнесом на предприятиях торфяной отрасли. Тверь: ТГТУ, 2011. 127 с.

2. Тис Дж. Бизнес-модели и динамические возможности // Долгосрочное планирование. 2022. Т. 55, № 4. С. 102163.

3. Гамаюнов С.Н. Латеральный маркетинг как альтернативная инновационная стратегия развития предприятий торфяной отрасли // Труды Инсторфа. 2012. № 3(56). С. 53–59.

4. Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг: технологии поиска прорывных идей. М.: Альпина Паблишер. 2019. 192 с.

5. Тидд Дж., Бессант Дж. Управление инновациями: интеграция технологических, рыночных и организационных изменений. 7-е изд. Хобокен: Wiley, 2023. 768 с.

УДК 339.138

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ДЕЙСТВЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ УСИЛИЙ

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;

ШАМАЕВ В. Г.,
обучающийся
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе дано определение понятию потенциала действенности маркетинговых усилий; рассмотрена методика оценки результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий предприятия. Представлены модель и алгоритм оценки результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий на основе Excel.

Ключевые слова: потенциал маркетинговых усилий, оценка результативности, управление потенциалом, действенность потенциала, маркетинговые цели.

METHOD OF ASSESSMENT OF THE CAPACITY MANAGEMENT OF MARKETING EFFORTS

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;

SHAMAYEV V. G.,
Student
FSBEI HE «Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper defines the concept of the potential of the effectiveness of marketing efforts; the methodology for assessing the effectiveness of managing the potential of the effectiveness of marketing efforts of the enterprise is considered. The model and algorithm for assessing the effectiveness of managing the potential for the effectiveness of marketing efforts based on Excel are presented

Keywords: marketing effort potential, performance evaluation, capacity management, capacity effectiveness, marketing objectives.

В условиях постоянных экономических трансформаций успешность маркетинговой деятельности любого предприятия зависит от эффективности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий, который рассматривается, как способность маркетинговой системы обеспечивать ожидаемый уровень достижения целей в сфере маркетинга.

Изучение научных работ в сфере маркетинга позволило сделать вывод о недостаточной глубине исследования проблем оценки эффективности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий, а также недостаточной развитости ее методологического аппарата, что и определило направление данного исследования.

Анализ результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий базируется на оценке степени достижения целей предприятия в сфере маркетинга.

В процессе осуществления анализа результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий следует осуществлять оценку степени достижения стратегических маркетинговых целей в разрезе:

общих стратегических маркетинговых целей (корпоративный уровень), стратегических маркетинговых целей развития бизнеса и стратегических маркетинговых целей развития функциональных сфер предприятия.

С целью совершенствования процесса осуществления оценки результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий была разработана соответствующая модель (рис. 1.) и алгоритм оценки результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий на основе Excel (табл. 1.), предполагающие применение метода экспертных оценок.

Обозначим через $P_{УПДМ}$ – результативность управления потенциалом действенности маркетинговых усилий. Тогда формула для расчета данного показателя будет иметь вид:

$$P_{УПДМ} = \left(\frac{1}{3} \sum_{i=1}^{3} Д_i \right)^2,$$

где $Д_i$ – показатели результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий:

при $i = 1$ – степень достижения общих стратегических маркетинговых целей (корпоративный уровень);

при $i = 2$ – степень достижения стратегических маркетинговых целей развития бизнеса;

1,00 – 4,9 балла – очень низкая результативность; 4,91 – 9,9 балла – низкая результативность; 9,91 – 14,9 балла – достаточная результативность; 14,91 – 19,9 балла – средняя результативность; 19,91 – 25 баллов – высокая результативность.

Рисунок 1 – Модель оценки результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий

Таблица 1 – Алгоритм оценки результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий на основе Excel

Критерии оценки	**Оценка, баллы**
1. Общие стратегические маркетинговые цели	
1.1. Увеличение (сохранение или удержание) рыночной доли предприятия.	B7
1.2. Повышение (обеспечение) рентабельности деятельности предприятия.	B8
1.3. Увеличение (сохранение) объема продаж товаров.	B9
1.4. Увеличение (обеспечение) прибыльности деятельности предприятия.	B10
1.5. Обеспечение выполнения социальных обязательств.	B11
1.6. Завоевание (сохранение) «своего потребителя».	B12
1.7. Повысить (сохранить) инновационную активность предприятия.	B13
Средний показатель оценки степени достижения общих стратегических маркетинговых целей	=СРЗНАЧ(B7:B13)

Продолжение табл.1

2. Стратегические маркетинговые цели развития бизнеса	
2.1. Усилить (сохранить или удержать) позицию предприятия на существующем рынке.	B16
2.2. Расширить (сформировать) географический сегмент обслуживаемого рынка.	B17
2.3. Овладеть новым (удержать занятый) сегмент рынка.	B18
2.4. Оптимизировать товарный портфель предприятия.	B19
2.5. Сформировать (сохранить) приверженность покупателей к предприятию и его товарам.	B20
2.6. Усилить конкурентные позиции предприятия.	B21
2.7. Обеспечить высокий потребительский и деловой рейтинг предприятия.	B22
2.8. Оптимизировать конкурентные действия на рынке.	B23
Средний показатель оценки степени достижения стратегических маркетинговых целей развития бизнеса	=СРЗНАЧ(B16:B23)
3. Стратегические маркетинговые цели развития функциональных сфер предприятия	
3.1. Оптимизировать маркетинговую товарную политику.	B26
3.2. Оптимизировать маркетинговую ценовую политику.	B27
3.3. Оптимизировать маркетинговую сбытовую политику.	B28
3.4. Оптимизировать маркетинговую коммуникационную политику.	B29
3.5. Оптимизировать политику предприятия в сфере управления персоналом.	B30
3.6. Обеспечить конкурентоспособность деятельности предприятия.	B31
3.7. Оптимизировать состояние материально-технической базы предприятия.	B32
3.8. Повысить (обеспечить) финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия.	B33
3.9. Оптимизировать договорную политику предприятия.	B32
3.10. Оптимизировать инновационную политику предприятия.	B35
3.11. Обеспечить ликвидацию слабых и развитие сильных сторон деятельности предприятия.	B36
Средний показатель оценки степени достижения стратегических маркетинговых целей развития функциональных сфер предприятия.	=СРЗНАЧ(B26:B36)
Результативность управления потенциалом действенности маркетинговых усилий	=СТЕПЕНЬ(СРЗНАЧ(B14;B24;B37);2)
	=ЕСЛИ(B38<4,91; "очень низкая"; ЕСЛИ(B38<9,91; "низкая"; ЕСЛИ (B38<14,91; "достаточная"; ЕСЛИ(B38<19,91; "средняя"; "высокая"))))

Таким образом, анализ результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий предполагает комплексную оценку степени достижения стратегических маркетинговых целей в разрезе: общих стратегических маркетинговых целей (корпоративный уровень), стратегических маркетинговых целей развития бизнеса и стратегических

маркетинговых целей развития функциональных сфер предприятия. Полученная в ходе оценки результативности управления потенциалом действенности маркетинговых усилий информация позволит обеспечить разработку рекомендаций относительно необходимости корректировки и координации маркетинговых усилий предприятия, с целью обеспечения использования выявленных резервов и ликвидации недостатков относительно обеспечения достижения целей в сфере маркетинга.

Список источников

1. Балабанова, Л. В. Диагностика внутренних маркетинговых рисков предприятия / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак, Е. А. Анциферова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 3(106). – С. 233-242. – DOI 10.21295/2223-5639-2024-3-233-242. – EDN AOZSTG.

2. Гасило, Е. А. Методология оценки результативности управления потенциалом комплекса маркетинга предприятия / Е. А. Гасило // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2023. – № 12. – С. 168-173. – EDN LZGVSD.

3. Гасило, Е. А. Оценка результативности и эффективности маркетинговой деятельности предприятия / Е. А. Гасило // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2024. – № 13. – С. 176-180. – EDN CQLHEY.

4. Германчук, А. Н. Маркетинговая аналитика: специфика и значение в условиях цифровизации экономики / А. Н. Германчук, Е. А. Бирюченко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 11-1. – С. 600-607. – DOI 10.34670/AR.2023.26.32.065. – EDN GMUFLW.

5. 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.

6. Мизяева, Н. О. Эффективность цифрового маркетинга и онлайн-продаж / Н. О. Мизяева // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25–27 октября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 278-280. – EDN CHXWNK.

7. Экономическое развитие Донбасса: маркетинговые стратегии, финансовая система и социальные аспекты. Приурочена 160-летию со дня рождения Михаила Туган-Барановского / С. В. Дрожжина, Е. М. Азарян, И. З. Глебова [и др.]. – Донецк : Издательский дом «Научная библиотека», 2024. – 504 с. – ISBN 978-5-00202-654-8.

УДК 339.138

НЕЙМИНГ КАК ОСНОВА ВИЗУАЛЬНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ БРЕНДА ПРЕДПРИЯТИЯ

ГЕРМАНЧУК А. Н.,
д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры маркетингового менеджмента
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

МИЗЯЕВА Н. О.,
ст. преподаватель кафедры маркетингового менеджмента
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается роль нейминга как ключевого элемента формирования визуальной идентификации бренда предприятия. Раскрываются теоретические основы понятия нейминга, его функции в системе брендинга, а также взаимосвязь между вербальной и визуальной составляющими фирменного стиля. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта предлагаются структурные компоненты брендинга.

Ключевые слова: нейминг, брендинг, визуальная идентификация, фирменный стиль, бренд.

NAMING AS THE BASIS OF VISUAL IDENTIFICATION COMPANY BRAND

GERMANCHUK A. N.,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Marketing Management
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, Department of Marketing Management,
FSBEI HE «Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article examines the role of naming as a key element in shaping a company's visual brand identity. It explores the theoretical foundations of naming, its functions within the branding system, and the relationship between the

verbal and visual components of corporate identity. Based on an analysis of domestic and international experience, the article proposes structural components of branding.
Keywords: naming, branding, visual identity, corporate identity, brand.

Конкурентная насыщенность товарного рынка и сложные условия функционирования предприятий в условиях динамичности потребительских предпочтений приводит к необходимости выстраивать узнаваемый, эмоционально значимый и доверительный образ для целевой аудитории посредством брэндинга, который позволяет подчеркнуть отличительные преимущества продукта, убедив потребителя в правильности его выбора и создать основу для формирования лояльности потребителя через установление эмоциональной связи с брендом предприятия. Центральное место в системе брендинга занимает нейминг, обеспечивающий процесс создания уникального имени бренда.

Цель данной статьи – определить роль нейминга как основы визуальной идентификации бренда предприятия, рассмотреть взаимосвязь между вербальным и визуальным аспектами брендинга, а также выявить структурные компоненты эффективного нейминга.

Визуальная идентификация бренда предприятия включает в себя совокупность элементов фирменного стиля предприятия: логотип, цветовую палитру, типографику, графические формы, а также имя бренда как центральный вербально-визуальный компонент.

Нейминг является смысловым ядром всей визуальной идентификации бренда, определяя направление его дальнейшего графического и коммуникационного воплощения. И хотя маркетологи и рекламодатели давно осознают важность названий продуктов, лишь недавно они начали ценить важность исследования звуковой символики для соответствия креативной концепции бренда [6]. Понятие нейминга прочно вошло в современный маркетинговый лексикон в конце XX века, поскольку специалисты обратили внимание на то, что присвоение привлекательных названий новым продуктам, вновь созданным компаниям или переименование существующих компаний крайне важно, поскольку может сыграть решающую роль в определении их успеха или неудачи.

По мнению Б.Л. Вегенер, нейминг представляет собой «... многогранный процесс, включающий в себя целый ряд творческих и технологических аспектов (семантический, синтаксический, аксиологический, психологический, юридический), он предполагает создание имени (brand name) организации или торговой марки и имплицитно содержит как правильное позиционирование, так и эффективную коммуникацию» [2, с. 260]. Л.З. Абдокова подчеркивает, что нейминг рассматривается как «...креативный подход в осуществлении маркетинговой деятельности, частью которого становится создание красивого и оригинального названия товаров» [1, с. 8]. В зарубежных исследованиях вопросам нейминга давно уделяется повышенное внимание Так, Ричард Клинк на основе изучения реакции потребителей на продукты, представленные с

«содержательными» новыми названиями брендов доказал, что продукты, названия которых используют звуковую символику для передачи информации о продукте, больше нравятся потребителям и сильнее позиционируются в их сознании, а дополнение звуковой символики семантическими вставками в названии бренда, усиливает как симпатию к продукту, так и его позиционирование [8]. П. Ленкастр и соавт. делают вывод, что образность является ключевым детерминантом когнитивной реакции потребителя на имена и логотипы, обращая внимание на то, что семантическое повторение полезно для создания воспоминаний и генерации ассоциаций, а семантическая дисперсия выгодна для обеспечения узнаваемости бренда [6]. Фачэн Ду и соавт. анализируют, как имя влияет на зрительное внимание и эмоциональную реакцию потребителя, обеспечивая его приверженность к определенному бренду [5].

Нейминг рассматривается как процесс разработки имени бренда для компании, продукта или услуги и неотъемлемая часть маркетинговой стратегии компании. Поскольку имя часто является первой точкой соприкосновения между брендом и его аудиторией, утверждается, что это самое важное маркетинговое решение, которое может принять компания [7].

Именно имя определяет характер визуальных решений: шрифт, цветовую композицию, графические ассоциации. Многие российские компании демонстрируют тесную связь имени и визуального кода: нейм «Сбер» отражает идею надёжности и лаконичности, что визуально воплощается в простом зелёном круге с галочкой; бренд «Яндекс» опирается на фонетическую уникальность имени, поддержанную характерным шрифтовым знаком.

Практика маркетинга рекомендует использовать различные подходы к выбору бренда, к наиболее распространенным из которых относится:

ассоциативный – название подбирается на основе ассоциаций, связанных с брендом («Nike» связано с именем древнегреческой богини победы Никой);

аббревиатурный – использование сокращений, содержащих буквы, цифры (или то и другое), а также сочетание корней нескольких слов (KFC в переводе – это аббревиатура «жареная курица по-кентуккийски», IKEA первые буквы основателя компании = Ингвар Кампрад Эльмтарюд Агуннарюд, «Билайн» - «bee» - пчела (которая постоянно трудится) + «line» (линия связь));

метод неологизмов – заключается в подборе таких неологизмов, которые ассоциативно сочетались бы с товарами бренда («Фрутоняня» – «фрукты» + «няня», «Яндекс» как Yandex – Yet ANother inDEXer);

личностный метод – предполагает использование имени личности («Chanel», «Louis Vuitton»).

При этом не существует единого подхода к выбору имени торговой марки. Нередко имена брендов носят название, не имеющее ничего общего с товарами бренда или именем учредителя. Чаще всего такие названия возникают тогда, когда разработать ассоциативное название не получается. В таких случаях прибегают к разработке названия на основе окружающей среды или вещей, мест или нравящихся событий. Так, название бренда «Amazon» происходит от названия реки, хотя на момент основания предприятие

занималось онлайн-торговлей книгами. А название бренда Apple дословно означает «яблоко» и не имеет никакого отношения к технике и цифровым технологиям, но связано с тем, что его основатель Стив Джобс любил яблоки.

Несмотря на использование определенного подхода к выбору наименования торговой марки, существует ряд рекомендаций эффективного нейминга, который должен соответствовать ряду критериев: быть легко произносимым и запоминающимся, обладать позитивной семантикой, отличаться уникальностью и правовой защищённостью.

Изучение научной литературы по неймингу позволило выделить ряд его структурных компонентов, представляющих собой взаимосвязанную систему семантических, фонетических и коммуникативных элементов, обеспечивающих создание и восприятие имени бренда. На семантическом уровне формируется смысловое ядро и концепция бренда, отражающая его позиционирование и ценности. Фонетический уровень включает анализ звучания, морфемной структуры, графической формы и межъязыковой адаптивности имени. Коммуникативный уровень охватывает уникальность, запоминаемость, эмоциональную выразительность и соответствие визуальной идентичности бренда. Совокупность этих компонентов обеспечивает целостность нейминга как инструмента формирования устойчивого имиджа и визуальной идентификации предприятия (рис. 1).

Рисунок 1 – Структурные компоненты нейминга

Современные бренды стремятся к интеграции вербальных и визуальных элементов в рамках целостной коммуникационной системы. Дж. Траут и А.Райс в своей теории позиционирования подчеркивали, что имя – это «вербальный контейнер смысла», а визуальные атрибуты лишь усиливают этот смысл [4].

Нейминг, являясь основой для создания привлекательного для потребителя бренда, способствует формированию положительного первого впечатления и устойчивых ассоциативных связей с продуктом или компанией. При этом, «...потребитель должен видеть, что бренд не только удовлетворяет потребности, но и решает его проблему» [2, с. 224]. Поэтому удачно выбранное название выполняет функцию смыслового и эмоционального кода бренда, способного мгновенно передать его ценности, позиционирование и характер, что способствует созданию положительного эмоционального отклика, повышает запоминаемость и доверие аудитории. Нейминг также влияет на восприятие бренда как уникального и современного, усиливая его конкурентные преимущества и дифференциацию на рынке. Исследования в области психолингвистики и маркетинга подтверждают, что благозвучные, семантически насыщенные и культурно адаптированные имена вызывают более высокий уровень предпочтения и лояльности потребителей.

Таким образом, нейминг выступая концептуальной основой визуальной идентичности на основе объединения всех графических и семантических элементов бренда в единую систему, становится ключевым фактором формирования привлекательного и эмоционально значимого бренда.

Список источников

1. Абдокова, Л.З. Нейминг как составная часть процесса брендирования / Л.З. Абдокова // Теория и практика современной науки. 2016. – №1(7). – С. 6-9.

2. Вегенер, Ю. С. Нейминг в системе формирования и продвижения бренда / Ю. С. Вегенер // Омский научный вестник. – 2012. – № 1(105). – С. 260-262.

3. Возиянова, Н. Ю. Преимущества цифровой среды в управлении брендами / Н. Ю. Возиянова, М. А. Гончаренко // Формирование геоэкономической стратегии развития региона в период пандемии коронавируса : Коллективная монография, посвященная 55-летию образования экономического факультета Донецкого национального университета / Под общей редакцией О.Л. Некрасовой. – Донецк : ФЛП Кириенко С.Г., 2021. – С. 222-228.

4. Траут, Д. Позиционирование: битва за умы / Д. Траут, А.Р. Райс. - Питер: Деловой бестселлер, 2021. - 320 с.

5. Du, F. Research on the Correlation between Homestay Products Naming and Consumers' Visual Attention: From the Perspective of Cultural Capital Theory / Facheng Du, Jilan Hu // Academic Journal of Business & Management. – 2025. – Vol. 7, Issue 2: 107-112. https://doi.org/10.25236/AJBM.2025.070215.

6. Duduciuc, A. C. Brand naming: sound symbolism, brand preference and brand performance / A. C. Duduciuc, L. Ivan // Studies and Scientific Researches. Economics Edition. – 2016. – Vol. 20. – P. 169-176. https://doi.org/10.29358/sceco.v0i20.275

7. Hillenbrand, P. Better branding: Brand names can influence consumer choice / P. Hillenbrand, S. Alcauter, J. Cervantes, F. Barrios // Journal of Product and

Brand Management. – 2013. - Vol. 22 (4). – P. 300-308. – 10.1108/JPBM-04-2012-0120.

8. Klink, R. R. Creating Meaningful New Brand Names: A Study of Semantics and Sound Symbolism / Richard R. Klink // Journal of Marketing Theory and Practice. - 2001. - Vol. 9(2). - P. 27-34. DOI:10.1080/10696679.2001.11501889

9. Lencastre, P. The effect of brand names and logos' figurativeness on memory: An experimental approach/ Paulo de Lencastre, Joana César Machado, Patrício Costa // Journal of Business Research. – 2023. – Vol.164. – 113944. – https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113944

УДК 004:339.17

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

ГЕРЦИК В. А.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга
ФГБОУ ВО «Луганский государственный
университет имени Владимира Даля»
Луганск, Луганская Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуются вопросы цифровизации в сфере торговли. Рассмотрены основные подходы к модернизации деятельности предприятий торговли с учетом цифровых технологий. Сделан акцент на организационную гибкость предприятия и необходимость формирования у сотрудников навыков работы с цифровыми технологиями, персонифицированными клиентами, сглаживая различия их технологической подкованности, выстраивая взаимовыгодные отношения сотрудничества.

Ключевые слова: цифровизация торговли, искусственный интеллект, система поддержки принятия решений.

DIGITALIZATION IN COMMERCE

GERTSIK V. A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
FSBEI HE «Lugansk State University named after Vladimir Dahl»
Lugansk, Lugansk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article explores issues related to digitalization in the field of commerce. It examines the main approaches to modernizing the activities of trading enterprises with consideration of digital technologies. Emphasis is placed on the organizational flexibility of the enterprise and the necessity of developing employees' skills in working with digital technologies and personalized clients, bridging the gaps

in their technological proficiency and fostering mutually beneficial collaborative relationships.
Keywords: digitalization of trade, artificial intelligence, decision support system.

В условиях современности цифровизация торговли рассматривается как одно из стратегических решений развития предприятий данной сферы деятельности, обеспечивающее, с одной стороны, неизвестные ранее преимущества (создание новых рынков, бизнес-моделей на основе новых цифровых технологий), с другой внедрение цифровых технологий без учета особенностей деятельности предприятия. Условия функционирования могут вызвать ухудшение его маркетинговой деятельности.

Основной целью исследования является определение перспективных направлений цифровизации в сфере торговли с учетом ее особенностей.

Цифровизация экономики страны становится основополагающим фактором развития всех отраслей народного хозяйства, в том числе торговли, формируя ее новое качественное состояние и видоизменяя структуру.

Торговля как отрасль играет важную роль в создании добавленной стоимости. Так, если в 2023 г. удельный вес валовой добавленной стоимости предприятий торговли, ремонта автотранспорта и мотоциклов в общем объеме страны составлял 12,8%, то в 2024 году наблюдается рост данного показателя в размере 0,3%. В сфере услуг это наиболее высокое ее значение.

Анализ индексов физического объема валового внутреннего продукта по рассматриваемому виду экономической деятельности свидетельствует о значительном их росте. Так, например, в 2022 он составлял 87,2%, то к концу 2024 г. – 106,9% [1; 2].

Следует сказать о том, что в 2022 г. из-за санкций, снижения покупательской способности произошло резкое падение объема розничного товарооборота. По данным Росстата в 2022 г. по сравнению с 2021 г. было реализовано товаров на 93,5%. В то же время в 2022 г. объем розничного товарооборота интернет-торговли составил 5,7 трлн рублей и 2,8 млрд заказов. Темпы роста количества заказов розничной интернет-торговли в 2022 г. 65% [1; 3].

К концу 2023 г. российский ритейл сумел стабилизировать ситуацию, что позволило обеспечить объем продаж в размере 108,0 % [4]. Одним из факторов стабилизации ситуации являются инвестиции в основной капитал предприятий оптовой и розничной торговли. По данным социально-экономического развития государств – членов Евразийского экономического союза в России в 2023 и 2024 гг. удельный вес инвестиций в отрасль, направленных на модернизацию и техническое переоснащение, равнялся 3,5% [3].

Объем рынка розничной интернет-торговли России в 2023 г. вырос на 2,1 трлн рублей и на 2,5 млрд заказов. Темпы роста количества заказов розничной интернет-торговли в 2023 г. составили 78%. Рост объема рынка в рублях составил 44%. Представленные данные показывают тенденцию постоянного

роста интернет-торговли. По мнению экспертов, причиной роста является стабилизация экономической ситуации в стране [2].

Отметим тот факт, что развитие интернет-торговли во многом обусловлено динамикой роста общего количества пользователей Интернет, экономией транзакционных издержек при совершении сделок и созданием конкурентных преимуществ для компаний, осуществляющих цифровую трансформацию.

Так, например, на российском рынке онлайн-ритейлов 2022 г. маркетплейс Ozon переместился со второй позиции (2021 г) на первую, продовольственный ритейл Магнит с двенадцатой на одиннадцатую [5].

По итогам 2024 г. крупнейшим интернет-магазином являлся Wildberries. Второе и третье место разделили между собой Ozon и Яндекс Маркет.

Розничные ритейлы и маркетплейсы используют различные подходы к получению прибыли. Так, розничные ритейлы увеличение прибыли получают за счет роста продаж, а маркетплейсы — за счет предоставления торговых услуг (экспресс-доставка, ценовое варьирование и качество услуг).

Вовлечение цифровых платформ в сферу торговли позволяет собирать и анализировать цифровые данные, являясь неотъемлемым элементом их бизнес-моделей.

Сегодня успешно применяется система поддержки принятия решений (СППР) или Decision Support Systems (DSS), позволяющая через применение технологии «хранилища данных», инструментов «интеллектуального анализа данных», сложных аналитических моделей и инструментов и удобных для пользователя программных средств разработать альтернативные решений проблемы и сделать выбор правильного решения.

Применение СППР для управления цепочкой поставок дает возможность через согласование стоимости выполнения заказа, издержек на транспортировку и затрат на покрытие дефицита с учетом частоты поставок и минимального числа заказов сократить затраты на хранение, увеличивая скорость и точность его выполнения. Для предприятия снижение затрат на распределение (логистику) продукции обеспечивает прирост прибыли. СППР как инструмент управления взаимоотношениями с клиентами предполагает проходку данных, поступивших из множества систем в крупные хранилища данных, и определение его принадлежности к определенной целевой группе, что создает возможности создания индивидуального продукта для клиента и прогноза его ухода. В целях получения информации территориального распределения потребителей, ресурсов в сфере торговли в последние годы применяют геоинформационные системы. Это специальная категория систем СППР, способных собранную информацию ассоциировать с точками, линиями и областями на карте.

Современная волна цифровых преобразований связана с развитием таких технологий, как искусственный интеллект, виртуальная реальность и др.

Под искусственным интеллектом понимается способность системы правильно интерпретировать внешние данные, извлекать уроки из таких

данных и использовать полученные знания для достижения конкретных целей и задач при помощи гибкой адаптации [6]. Применение искусственного интеллекта особенно перспективно для создания, информирования, предоставления ценности для клиента. Искусственный интеллект, изучая истории покупок, ищет закономерности, позволяющие формировать товарное предложение, в наибольшей степени соответствующее персонализированным покупательским предпочтениям, увеличивая его ценность.

Основываясь на отобранной информации, осуществляется ее интерпретация, понимая о ситуативности покупательского поведения, и формирование товарного предложения по качеству и цене, соответствующие конкретному клиенту, основываясь на его клиентский путь. В этой ситуации для сотрудника важным является создание клиентского пути с учетом его модели на определенных географических рынках. Технология искусственного интеллекта подталкивает предприятия к применению дополненного маркетинга, направленного на повышение продуктивности взаимодействия с клиентами, используя имитирующие человека технологии.

Для стационарной торговли выкладка товаров является инструментом, с одной стороны, обеспечивающим эффективность продаж, с другой - высокозатратным (проверка товаров на полках). Снизить трудозатраты позволяет освоение и внедрение роботов, которые двигаясь по магазину и сканируя полки, оценивают правильность выкладки товаров, отсутствие товарных позиций и передают полученную информацию в отдел маркетинга (продаж). При этом робототехника способствует высвобождению времени сотрудников магазина на общение с клиентами.

В сфере электронной торговли искусственный интеллект путем обобщения поведения клиентов позволяет осуществлять сегментацию потребителей во времени и наполнять профили клиентов, выявляя скрытую взаимосвязь между продуктами, которые внешне не связанны, расширяя возможности выхода предприятия на новые рынки сбыта. Стоит отметить, что такое сегментирование изменяет способ таргетирования клиентов путем персонализированных и целевых сообщений. Кроме того, подталкивает к переориентации в продвижении товаров, управлении брендом и активном использовании рекламных площадок.

Искусственный интеллект в чат-ботах, осуществляя онлайн-консультирование или техническую поддержку интернет-магазина, выступает виртуальным агентом, выясняя суть вопроса (проблемы и т. п.), сам предлагает ответ либо направляет запрос к специалисту, ответственному за определенный перечень задач. Преимуществом виртуальных агентов является их способность работать с огромным количеством простых запросов, предоставляя мгновенный ответ круглосуточно и без выходных. Применение виртуальных помощников не только сокращает время ожидания ответа, но и повышает степень удовлетворения клиента, позитивно влияет на его отношение к интернет-магазину и т.п. Примером нестандартного сценария использования технологий искусственного интеллекта в сфере розничной торговли являются дроны, доставляющие заказы клиентам.

Внедрение искусственного интеллекта в процесс расчетов клиентов за покупку меняет традиционную форму расчета за товар на кассе, на снятие денег с их аккаунта, считывая для этого информацию о покупке с датчиков и камер

торгового зала магазина. Опыт показывает, что использование сотрудниками цифровых технологий позитивно влияет на их инновационную активность, видоизменяя образ мышления.

В то же время внедрение цифровых технологий предполагает:

- интеграцию традиционных и инновационных компетенций, позволяющих работать с поиском, сбором и обработкой больших объемов информации;
- коммуникативные способности, позволяющие осуществлять межличностное взаимодействие с клиентами и выстраивать с ними долговременное сотрудничество;
- способность системного мышления в работе с информацией, полученной при использовании цифровых технологий и личностного опыта;
– адаптивность к меняющимся внутренним и внешним факторам;
- понимание важности для клиента экологической (социальной) безопасности товара, культурных ценностей.

Подводя итог проведенным исследованиям, можно сделать заключение о том, что современные цифровые технологии в сфере торговли способствуют:

- интеллектуальной автоматизации, оптимизируя процессы продаж в рамках цепочек добавленной ценности товарного предложения;
- повышению производительности труда и капитала за счет делегирования вспомогательных задач системам ИИ;
- ускорению диффузии инноваций за счет интеграции традиционных и инновационных компетенций.

При этом следует осознавать, что цифровизация сферы торговли невозможна без сближения традиционного и цифрового маркетинга, сущность которого заключается в необходимости адаптации к изменениям пути клиента в цифровой экономике от осведомленности к привлекательности, далее к вопросу, действию и адвокации.

Список источников

1. Маркетинговое исследование Интернет торговля в 2022. – URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2022. (дата обращения: 10 сентября 2025).
2. Маркетинговое исследование Интернет торговля в 2024. – URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2024. (дата обращения: 29 августа 2025).
3. Евразийская экономическая комиссия**.** Евразийский экономический союз в цифрах: краткий статистический сборник. Москва: 2025. – URL: https:/eec.eaeunion.org›upload/files/dep_stat/econstat. (дата обращения: 1 октября 2025).
4. Российский статистический ежегодник **(**2024). – URL: https://youth lib.mirea.ru"ru/resource/6570 (дата обращения: 3 сентября 2025).
5. Топ-50 онлайн-ритейлеров в социальных медиа, 2022. – URL: https://brandanalytics.ru/blog/top-50-online-retailers-2022. (дата обращения: 1 октября 2025).
6. Цифровизация ритейла. Обзор TAdviser 2023. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php (дата обращения: 1 октября 2025).

УДК 658.7.01

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ НА СКЛАДЕ: ОТ УСТАРЕВШИХ ТЕХНОЛОГИЙ К ПЕРЕДОВЫМ

ГРИНЬКО В. В.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

САЕНКО О. Н.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Автоматизация складских процессов является ключевым направлением повышения эффективности логистических систем и управления материальными потоками. В современных условиях возрастающей конкуренции и необходимости сокращения издержек особую значимость приобретает исследование и совершенствование систем автоматизации складов. В работе рассматриваются принципы построения автоматизированных складских комплексов, анализируются современные технологии и программно-аппаратные решения, обеспечивающие оптимизацию хранения, учёта и перемещения товаров. Предложены направления совершенствования существующих систем автоматизации с целью повышения производительности, точности операций и снижения влияния человеческого фактора.

Ключевые слова: автоматизация, склад, логистика, управление, оптимизация, эффективность, технологии, цифровизация.

RESEARCH AND IMPROVEMENT OF WAREHOUSE AUTOMATION

GRINKO V. V.
Master's Student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

SAYENKO O. N.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

Annotation. Automation of warehouse processes is a key area for improving the efficiency of logistics systems and material flow management. In the modern context of increasing competition and the need to reduce costs, the study and enhancement of warehouse automation systems are of particular importance. The paper examines the principles of building automated warehouse complexes, analyzes modern technologies and hardware-software solutions that ensure the optimization of storage, accounting, and movement of goods. The proposed directions for improving existing automation systems aim to increase productivity, operational accuracy, and reduce the influence of the human factor.

Keywords: automation, warehouse, logistics, management, optimization, efficiency, technologies, digitalization.

В современных условиях цифровой трансформации экономики особое значение приобретает комплексная автоматизация логистических процессов, в том числе складских операций. Эффективность функционирования склада напрямую влияет на производственные и финансовые результаты предприятия, а также на скорость и качество обслуживания клиентов. В этой связи актуальным является анализ применяемых систем автоматизации и оценка их соответствия современным требованиям.

Программа NDOffice, широко использовавшаяся на предприятиях малого и среднего бизнеса в начале 2000-х годов, сегодня представляет собой пример устаревшего программного продукта, чьи функциональные возможности не отвечают современным требованиям цифровой логистики.

Автоматизация складской деятельности направлена на обеспечение точности учёта, оптимизацию размещения и отбора товаров, сокращение времени обработки заказов и минимизацию человеческих ошибок. Современные WMS (Warehouse Management Systems) должны обеспечивать интеграцию с ERP, CRM и MES системами, поддержку технологий штрихкодирования, RFID и IoT, а также возможность облачного взаимодействия и аналитической обработки больших данных (Big Data).

NDOffice создавалась как инструмент учёта и контроля товарно-материальных запасов, ориентированный на традиционные бизнес-процессы. Программа обладает базовым функционалом: ведение карточек номенклатуры, учёт поступлений и отгрузок, формирование простых отчётов. Однако архитектура и технологическая база NDOffice не были рассчитаны на масштабируемость и интеграцию с современными информационными системами.

С позиций современных требований цифровой логистики NDOffice можно охарактеризовать как функционально и технологически устаревший продукт. К основным недостаткам относятся:

- отсутствие поддержки сетевых и облачных технологий;
- низкий уровень интеграции с ERP- и CRM-платформами;
- ограниченная аналитика и невозможность визуализации данных;

– отсутствие инструментов мобильного доступа и удалённого управления;

– неадаптированный пользовательский интерфейс;

– низкая производительность при увеличении объёмов данных и количестве пользователей.

Современные WMS-платформы (1C:WMS, SAP EWM, LogisticVision, Oracle WMS Cloud и др.) реализуют комплексный подход к управлению складом. Они обеспечивают:

– интеллектуальное планирование размещения товаров с учётом ABC/XYZ-анализа;

– автоматизированное управление персоналом склада (task management);

– онлайн-контроль за движением товаров и транспортных средств;

– интеграцию с RFID-метками, сканерами и сенсорными устройствами;

– возможность адаптивной аналитики и прогнозирования на основе машинного обучения.

По сравнению с ними NDOffice не предоставляет инструментов для стратегического анализа логистических процессов, что ограничивает потенциал роста предприятия.

Для предприятий, продолжающих использовать NDOffice, актуальной задачей является поэтапная модернизация программного обеспечения. Возможными направлениями являются:

– миграция данных в современные ERP/WMS-системы;

– внедрение модульных облачных решений для складского учёта;

– разработка индивидуальных программных надстроек, обеспечивающих интеграцию NDOffice с внешними системами учёта;

– обучение персонала современным методам управления складом.

Переход к современным WMS-платформам позволит существенно повысить эффективность складской логистики, снизить операционные затраты и обеспечить соответствие предприятия стандартам Индустрии 4.0.

Программа NDOffice, несмотря на свою историческую значимость и простоту использования, в настоящее время не соответствует требованиям современной цифровой логистики. Отсутствие гибкости, интеграционных возможностей и интеллектуальных инструментов делает её неэффективной в условиях динамично развивающегося рынка. Анализ показывает необходимость перехода на современные WMS-решения, обеспечивающие не только учёт, но и интеллектуальное управление логистическими процессами, что является важным этапом цифровизации предприятия.

Список источников

1. Колосова, Ю. Н. Автоматизация учета материалов на складах / Ю. Н. Колосова, З. А. Мишина // Цифровой регион. Социально-экономическое развитие сельских территорий: опыт, компетенции, проекты : Материалы и доклады XI Всероссийской научно-практической конференции, Княгинино, 17 апреля 2024 года. – Княгинино: Нижегородский государственный

инженерно-экономический университет, 2024. – С. 138-141 – Текст : электронный // URL: https://elibrary.ru/item.asp?id= 75199248 (дата обращения: 22.10.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

2. Евдокимова, С. А. Модель процессов при автоматизации склада на основе IoT и WMS / С. А. Евдокимова, А. И. Гончарова // Моделирование информационных систем и технологий : Материалы Международной научно-практической конференции, Воронеж, 02 апреля 2024 года. – Воронеж: Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова, 2024. – С. 304-310. – Текст : электронный // URL: https://elibrary.ru/item.asp?id= 69188849 (дата обращения: 21.10.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

3. Загородняя, А. Р. Автоматизация управления складом на основе мобильного приложения / А. Р. Загородняя, В. Э. Шмаков // Современные технологии в теории и практике программирования : Сборник материалов научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Санкт-Петербург, 23–24 апреля 2025 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. – С. 54-56. – Текст : электронный // URL: https://elibrary.ru/item.asp?id= 81437410 (дата обращения: 21.10.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

4. Каширская, Л. В. Современные подходы к управлению запасами на промышленном предприятии / Л. В. Каширская – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9 (122). – С. 203–207.

5. Проблемы, возникающие при автоматизации складов, и пути их преодоления – Дмитрий Николаев на TenChat.ru – URL: https://www. /tenchat.ru/media/2906825 (дата обращения: 23.10.2025). – Текст : электронный.

6. Ошибки при автоматизации склада: частые причины и их решение - URL: https:// allegrosoft.ru/n/oshibki-pri-avtomatizatsii-sklada-pochemu-proekty-provalivayutsya?ysclid=mh7zo9mqzv810055497 (дата обращения: 22.10.2025). – Текст : электронный.

УДК 658.7:61

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ЛОГИСТИКИ: КОНЦЕПЦИЯ «УМНОЙ» ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

ЖАРИКОВА Е. А.,
канд. юрид. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный медицинский университет имени М. Горького» Министерства здравоохранения Российской Федерации
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуются современные подходы к трансформации логистических процессов в здравоохранении в условиях цифровой экономики. Научная новизна заключается в разработке комплексной модели «умной» фармацевтической цепочки поставок, интегрирующей технологии Интернета медицинских вещей (IoMT), блокчейн и предиктивную аналитику для обеспечения сквозной прослеживаемости, безопасности и эффективности движения лекарственных средств. Практическая значимость подтверждена результатами имитационного моделирования, показавшими снижение потерь от просроченных препаратов на 35%, сокращение времени доставки критически важных лекарств на 42% и повышение доступности лекарственных средств в удаленных регионах на 28%.

Ключевые слова: медицинская логистика, фармацевтическая цепочка поставок, цифровая трансформация, Интернет медицинских вещей (IoMT).

ZHARIKOVA E. A.
Candidate of Law, 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

DIGITAL TRANSFORMATION OF MEDICAL LOGISTICS: THE CONCEPT OF A «SMART» PHARMACEUTICAL SUPPLY CHAIN

Annotation. The article explores modern approaches to the transformation of logistics processes in healthcare in the context of the digital economy. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive model of a «smart» pharmaceutical supply chain that integrates Internet of Medical Things (IoMT) technologies, blockchain and predictive analytics to ensure end-to-end traceability, safety and effectiveness of drug movement. The practical significance is confirmed by the results of simulation modeling, which showed a 35% reduction in losses from expired drugs, a 42% reduction in the delivery time of critical medicines, and a 28% increase in the availability of medicines in remote regions.

Keywords: medical logistics, pharmaceutical supply chain, digital transformation, Internet of Medical Things (IoMT).

Актуальность темы обусловлена глобальными вызовами в системе здравоохранения: ростом стоимости медицинских услуг, необходимостью обеспечения доступности качественной помощи в удаленных регионах, сложностями управления запасами лекарственных средств и медицинских изделий. Пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала уязвимость

традиционных логистических цепочек в медицине и острую потребность в их цифровой трансформации.

Проблема исследования заключается в фрагментарности существующих решений в области медицинской логистики, отсутствии интегрированных платформ, обеспечивающих сквозную видимость и управление цепочками поставок лекарственных препаратов и медицинских изделий от производителя до конечного потребителя.

Цель исследования – разработать концептуальную модель «умной» фармацевтической цепочки поставок, обеспечивающей новый уровень эффективности, безопасности и доступности медицинской помощи.

Специфика медицинской логистики заключается в критических требованиях к логистике в здравоохранении: соблюдение строгих температурных режимов («холодовая цепь»), гарантия подлинности и отслеживаемости каждой единицы продукции, минимизация сроков доставки для скоропортящихся препаратов, соблюдение нормативных требований (GMP, GDP, GSP), управление возвратами и утилизацией медицинских отходов.

До 30% лекарственных средств приходят в негодность из-за нарушений логистических протоколов. Потери от контрафактной продукции оцениваются в 200 млрд дол ежегодно.

До 25% времени медицинского персонала тратится на логистические операции.

Концепция «Умной фармацевтической цепочки поставок» (Smart Pharmaceutical Supply Chain) предполагает внедрение: интернет медицинских вещей (IoMT): умные контейнеры с датчиками температуры, влажности, вскрытия, блокчейн-платформа: обеспечение неизменяемой истории движения каждого препарата, прогнозирование спроса, оптимизация маршрутов доставки, мультисенсорные системы: Контроль условий хранения в реальном времени.

Функциональный уровень внедрения концепции «Умной фармацевтической цепочки поставок» представлен в системе сквозного мониторинга «холодовой цепи». А также, внедрение алгоритмов динамического управления запасами. Применение интеллектуальной маршрутизации с учетом приоритетов доставки. Автоматизированная система recall-менеджмента.

Интеграция всех участников цепочки (производители, дистрибьюторы, медицинские учреждения, пациенты) Создание единого информационного пространства Разработка стандартов и протоколов взаимодействия.

Проведено имитационное моделирование логистических процессов для сети медицинских учреждений (n=150) в течение 12 месяцев. Сравнивались показатели традиционной и «умной» цепочек поставок представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительные показатели эффективности

Показатель	Традиционная система	«Умная» цепочка поставок	Улучшение
Потери от просроченных препаратов	8.5%	5.5%	▼ 35%
Время доставки экстренных заказов	4.8 ч	2.8 ч	▼ 42%
Доступность лекарств в удаленных ФАП	72%	92%	▲ 28%
Точность прогнозирования спроса	61%	84%	▲ 38%
Время обработки возвратов	7.2 дн	1.5 дн	▼ 79%
Затраты на логистику (% от оборота)	12.3%	9.1%	▼ 26%

Выявленные показатели эффективности применения «умной логистики» предполагает:

– повышение безопасности пациентов за счет гарантии подлинности препаратов;

– сокращение времени принятия решений при чрезвычайных ситуациях;

– улучшение качества медицинской помощи в удаленных регионах;

– формирование единого цифрового пространства доверия между участниками рынка.

Предложенная модель интегрируется с платформами телемедицины, обеспечивая:

– автоматическое формирование заказов на основе электронных рецептов;

– мониторинг соблюдения пациентами режима приема лекарств;

– организация доставки препаратов на дом для маломобильных пациентов;

– создание персональных траекторий лекарственного обеспечения.

Заключение. Разработана и научно обоснована концепция «умной» фармацевтической цепочки поставок, обеспечивающая принципиально новый уровень управления логистическими процессами в здравоохранении.

Практическая значимость подтверждена результатами имитационного моделирования, показавшими значительное улучшение ключевых показателей эффективности: сокращение потерь на 35%, ускорение доставки на 42%, повышение доступности на 28%.

Доказана экономическая целесообразность внедрения предложенных решений с потенциалом сокращения логистических затрат на 26% и

значительным социальным эффектом в виде повышения качества и доступности медицинской помощи.

Список источников

1. Жуков Н. С. Цифровая трансформация сферы логистики. Логистика 4.0 как инструмент минимизации рисков / Н.С. Жуков, Е.В. Каранина // Проблемы анализа риска. 2022. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sfery-logistiki-logistika-4-0-kak-instrument-minimizatsii-riskov (дата обращения: 30.10.2025).
2. Скоробогатова Т. Н. Новые положения логистики в свете социально ориентированной экономики / Т.Н. Скоробогатова, А.В. Сидорин // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2018. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/novye-polozheniya-logistiki-v-svete-sotsialno-orientirovannoy-ekonomiki (дата обращения: 30.10.2025).
3. Олейник М. А. Блокчейн и аудит: новые возможности контроля и верификации данных / М.А. Олейник, А. В. Седова, Э. С. Эрман // ЕГИ. 2025. №3 (59). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/blokcheyn-i-audit-novye-vozmozhnosti-kontrolya-i-verifikatsii-dannyh (дата обращения: 30.10.2025).
4. Кочин И. В., Гайволя А. А., Хандога Е. В., Акулова О. М., Трошин Д. А., Шило И. Ф. Логистический подход к управлению материальными резервами службы медицины катастроф при оказании экстренной медицинской помощи // МНС. 2015. №3 (66). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskiy-podhod-k-upravleniyu-materialnymi-rezervami-sluzhby-meditsiny-katastrof-pri-okazanii-ekstrennoy-meditsinskoy-pomoschi (дата обращения: 30.10.2025).

УДК 332.14

ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА В РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

ЗАДИМИДЧЕНКО А. М.,
канд. экон. наук, доцент, доцент
БУ ВО ХМАО-Югры «Сургутский государственный педагогический университет»,
Сургут, ХМАО-Югра, Тюменская область, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются инструменты маркетинга, которые могут быть эффективно использованы в региональной политике, предлагается группировка инструментов маркетинга в зависимости от целей. Представлена модель комплексного подход к использованию маркетинговых инструментов в

региональной политике. Анализируются проблемы цифрового маркетинга в регионах.

Ключевые слова: маркетинг, региональный маркетинг, цифровой маркетинг, инструменты маркетинга, территория.

MARKETING TOOLS IN THE IMPLEMENTATION OF REGIONAL POLICY: AN INTEGRATED APPROACH

ZADIMIDCHENKO A. M.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor
FSBEI HE «Surgut State Pedagogical University»,
Surgut, KhMAO-Yugra, Tyumen region, Russian Federation

Annotation. This article examines marketing tools that can be effectively used in regional policy and proposes a grouping of marketing tools based on their objectives. A model for an integrated approach to using marketing tools in regional policy is presented. The problems of digital marketing in the regions are analyzed.

Keywords: marketing, regional marketing, digital marketing, marketing tools, territory.

Развитие региональной политики – это комплексная задача, в которой маркетинг играет одну из ключевых роль в донесении идей, формировании имиджа и вовлечении населения и инвесторов в вопросы региональной политики.

Основные инструменты маркетинга, которые могут быть эффективно использованы в региональной политике, предлагается группировать по целям:

1. Инструменты для формирования и продвижения имиджа региона.

Цель: создать привлекательный, уникальный и узнаваемый образ региона.

Среди подобных инструментов можно выделить разработку бренда региона – не просто логотип, а стратегию, основанную на уникальных преимуществах (УТП). Например, «Алтай – жемчужина Сибири», «Калужская область – автомобильный кластер России».

Также могут использоваться слоганы и элементы визуальной идентичности. Отдельного внимания заслуживают гостевые символы и амбассадоры – привлечение известных людей, связанных с регионом (спортсмены, артисты, ученые), для продвижения его ценностей.

2. Инструменты для коммуникации с населением и целевыми аудиториями.

Цель: информировать, убеждать и вести диалог с жителями, бизнесом и инвесторами.

В первую очередь должны использоваться инструменты цифрового маркетинга: официальный сайт региона, который должен быть удобным, информативным и современным; социальные сети для прямого общения с

молодежью, освещения событий, быстрого реагирования на проблемы; контент-маркетинг – статьи о развитии региона, успешные кейсы бизнеса, истории жителей, видео-туры по достопримечательностям; email-рассылки для целевых аудиторий (например, инвесторов или представителей малого бизнеса) [5, 6].

Отдельным блоком стоит выделять инструменты PR: пресс-релизы и сотрудничество со СМИ для информирования о ключевых событиях, новых законах, инвестиционных проектах; организацию мероприятий, таких как форумы, выставки, конференции по инвестициям, туризму, культурные фестивали («Грушинский фестиваль», «Алтайская зимовка»); работу с негативом – мониторинг настроений и оперативное реагирование на кризисные ситуации [3].

3. Инструменты для привлечения инвестиций и развития экономики.

Цель: позиционировать регион как выгодную площадку для ведения бизнеса [2].

К числу подобных инструментов следует отнести: наличие и развитие инвестиционного портала с четкой информацией о льготах, свободных площадках, поддержке бизнеса; таргетированную реклама на B2B-площадках и в деловых СМИ для привлечения конкретных инвесторов; участие в инвестиционных форумах (ПМЭФ, ВЭФ) с прямыми презентациями для инвесторов; создание и продвижение инвестиционных паспортов и предложений – готовые пакеты документов для потенциальных инвесторов.

4. Инструменты для развития внутреннего туризма и привлечения гостей.

Цель: увеличить туристический поток и доходы от туристической отрасли.

К маркетинговым инструментам в данном блоке можно отнести: продвижение туристических брендов, например, «Золотое кольцо России», «Байкал – сердце мира»; разработку туристических пакетов и маршрутов с акцентом на уникальность региона (гастрономические, этнографические, промышленные туры); партнерство с туроператорами и агрегаторами; разработку ярких ивентов (событий): фестивали, исторические реконструкции, спортивные соревнования.

5. Инструменты для повышения лояльности и вовлеченности местных жителей.

Цель: повышение мотивации жителей региона к активному участию в региональной политике.

К подобным маркетинговым инструментам относятся программы, типа «Люби свой город/край». Региональным маркетологам важно развивать краудсорсинговые платформы с целью привлечения жителей к обсуждению инициатив по благоустройству (например, платформа «Активный гражданин» в г. Москве, адаптированный под регион). Кроме этого, важным является организация образовательных программ и проектов, рассказывающих об истории, культуре и экономическом потенциале региона. Целевой аудиторией в данном случае должны в первую очередь быть школьники и студенты.

Структурированно комплексный подход к использованию маркетинговых инструментов в региональной политике приведен на рис. 1.

Рисунок 1 – Комплексный подход к использованию маркетинговых инструментов в региональной политике

Современные исследования также указывают на значимую роль маркетинга в привлечении стейкхолдеров к кадровой работе [1], которая заключается в согласовании интересов, построении партнерств и достижению общих целей. Инструменты маркетинг помогают объединить усилия всех участников регионального развития (бизнес, учебные заведения, власть) за счет выявления и учета их взаимных интересов, создавать долгосрочные и взаимовыгодные отношения, которые материализуются в конкретных моделях кадрового партнерства. Региональный маркетинг фокусирует усилия стейкхолдеров на решении единой стратегической задачи – подготовки кадров для текущих и перспективных нужд региона.

Важным инструментом для реализации этой задачи служат современные цифровые технологии. Они значительно ускоряют взаимодействие между всеми звеньями системы подготовки и переподготовки кадров.

Отдельно в исследованиях выделяется анализ роли маркетинга территорий в развитии определенных стратегических важных регионов, например регионов Арктики. Особое внимание уделяется применению

инструментов маркетинга, таких как создание брендбуков, логотипов, продвижение туристических зон и использование мероприятий для формирования имиджа региона [4].

Поскольку в настоящее время лидирующее значение занимают инструменты цифрового маркетинга, особое внимание стоит уделять проблемам их развития. Проблемы использования цифрового маркетинга в регионах (в отличие от столиц или крупных мегаполисов) носят системный характер.

Среди инфраструктурных и технологических проблем в первую очередь выделяется низкое качество или отсутствие интернет-покрытия. Во многих удаленных и сельских районах доступ к высокоскоростному интернету ограничен или отсутствует, что делает невозможным использование таких каналов, как видеомаркетинг, сайты и даже социальные сети.

Данная проблема выходит на первый план с 2022 г. в связи с использованием инструментов глушения мобильной связи на всей территории России.

Низкий уровень цифровизации бизнеса и населения также является проблемой. Малый и средний бизнес, а также госучреждения в регионах часто не имеют даже базовых цифровых инструментов (CRM, системы аналитики, автоматизации), не говоря уже о комплексных маркетинговых решениях.

К кадровым проблемам можно по-прежнему отнести новую волну «утечки мозгов», причем отток кадров происходит как по направлению «регионы – столица, крупные региональные центры», так и за рубеж. Дефицит квалифицированных кадров в регионе проявляется в затруднениях поиска специалистов по контекстной рекламе, SEO, SMM, таргетингу и аналитике.

К экономическим и ресурсным проблемам можно отнести ограниченные бюджеты, т.е. не готовность выделять значительные средства на digital-маркетинг, считая его «неэффективной тратой» по сравнению с традиционными методами (наружная реклама, газеты).

Особо стоит отметить проблемы менталитета и управления при использовании инструментов цифрового маркетинга в регионе. Консерватизм и сопротивление новому все еще присущ во многом региональным органам власти. Кроме этого, проблема ведомственной разобщенности также не решена в полной мере. В администрациях разные департаменты (по туризму, инвестициям, культуре) могут вести свои цифровые проекты несогласованно, без единой стратегии.

Отдельно в качестве проблемы можно обозначить эффект «сарафанного радио» как одного из главных «конкурентов» инструментам цифрового маркетинга. В малых городах с плотными социальными связями личные

рекомендации часто значат больше, чем любая реклама, и digital-маркетинг должен не заменять, а усиливать этот эффект.

Таким образом, комплексный подходит к использованию инструментов маркетинга в региональной политике преимущественно должен включать блоки: инструменты для формирования и продвижения имиджа региона; для коммуникации с населением и целевыми аудиториями; для привлечения инвестиций и развития экономики; для развития внутреннего туризма и привлечения гостей; для повышения лояльности и вовлеченности местных жителей. Проблемы использования цифрового маркетинга в регионе – это не отдельные недочеты, а взаимосвязанный комплекс «инфраструктура-кадры-бюджеты-менталитет». Решение требует системного подхода: от развития инфраструктуры и поддержки digital-образования на местах до просветительской работы среди руководителей и разработки точечных стратегий, учитывающих специфику локальной аудитории.

Список источников

1. Бондаренко, В. А. Потенциал маркетинга в формировании экосистемы подготовки кадров региона в условиях цифровизации / В. А. Бондаренко, М. А. Рыбалко // Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации : Материалы Международной научно-практической конференции, Оренбург, 05–06 октября 2023 года. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2023. – С. 712-716.

2. Зайцева, И. А. Маркетинг территорий как инструмент повышения инвестиционной привлекательности региона / И. А. Зайцева, А. А. Яманов // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 554-556.

3. Лукина, Е. В. Маркетинг территории как инструмент социально-экономического развития региона / Е. В. Лукина, О. М. Князева // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. – 2022. – № 20. – С. 59-61.

4. Лашманкина, К. Ю. Маркетинг территорий как инструмент управления развитием туризма в регионах арктической зоны Российской Федерации / К. Ю. Лашманкина, Д. А. Мельникова // Вестник российского химико-технологического университета имени Д. И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. – 2023. – № 14-4. – С. 36-44.

5. Соколов, Я. А. Механизмы реализации территориального маркетинга в контексте стратегического развития регионов / Я. А. Соколов // Теория и практика общественного развития. – 2024. – № 2(190). – С. 93-99.

6. Ilhamova, Z. P. Advanced foreign experiments on the use of digital marketing in the development of tourism in the region / Z. P. Ilhamova // Экономика и предпринимательство. – 2022. – No. 7(144). – P. 521-526.

УДК 658.89:338.512

ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

ЛИЗОГУБ Р. П.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В данной работе рассматриваются актуальные проблемы ценообразования в условиях перманентного экономического кризиса, которые становятся актуальны для современных предприятий, когда привычные, традиционные подходы к ценообразованию проявляют свою недейственность. В статье проводится анализ формирования клиентоориентированной ценовой политики, направленной на конкурентоспособность предприятия в условиях нестабильности и неопределенности. Особое внимание уделяется повышению обоснованности ценовых решений предприятия, направленного на необходимость обеспечения постепенного перехода от затратного ценообразования к ориентированному на потребности клиентов, что позволяет установить оптимальный уровень цен на основе ценности товара.

Ключевые слова: маркетинг, ценовая политика, рентабельность деятельности, уровень расходов, эффективность, снижение затрат конкурентоспособность.

DEVELOPING A CUSTOMER-ORIENTED PRICING POLICY AIMED AT ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN MODERN CONDITIONS

LIZOGUB R. P.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This paper examines current pricing issues in the context of a permanent economic crisis, which are becoming increasingly relevant for modern enterprises when familiar, traditional approaches to pricing prove ineffective. The article analyzes the development of a customer-oriented pricing policy aimed at enterprise competitiveness in an environment of instability and uncertainty. Particular attention is paid to improving the validity of enterprise pricing decisions, addressing the need to gradually transition from cost-based pricing to customer-focused pricing, which enables the establishment of optimal prices based on product value.

Keywords: marketing, pricing policy, profitability, expense level, efficiency, cost reduction, competitiveness.

Постановка проблемы. Проблемы ценообразования в условиях перманентного экономического кризиса актуальны для современных предприятий, когда привычные, традиционные подходы к ценообразованию проявляют свою недейственность. Перспективы развития современных предприятий и повышение эффективности их деятельности определяются не только качеством, безопасностью и уникальностью товарного предложения, но в значительной степени зависят от доступности продукции потребителям, что требует принятия адекватных решений по оптимизации уровня расходов.

Безусловно, размер и структура затрат предприятия существенно влияют на его финансовые результаты, рентабельность деятельности, способность проводить гибкую ценовую политику, формировать оптимальную производственную программу, обеспечивать конкурентные преимущества на рынке и создавать «запас прочности» на случай ухудшения рыночной конъюнктуры [1]. Вместе с тем, конкурентные преимущества в борьбе за потребителя получают именно те предприятия, которые способны максимально удовлетворить их запросы при одновременной экономии ресурсов, при этом не ухудшая качества продукции.

Анализ последних исследований и публикаций. Пересмотр политики ценообразования в условиях нарастания кризисных явлений возможно проводить в двух направлениях: 1) уменьшение нормы доходности и 2) снижение издержек деятельности [2]. Первое направление позволяет оперативно снизить цену и стимулировать объемы продаж товара, однако, существенно ограничивает финансовые возможности предприятия поддерживать собственную деятельность в кризисных условиях функционирования. Возможности снижения цены за счет доходности будет определяться себестоимостью продукции, ниже которой производитель не компенсирует понесенных расходов на ее производство.

Снижение затрат является одним из наиболее действенных инструментов стабилизации финансового состояния предприятия в условиях кризиса, особенно в краткосрочном периоде, когда количество источников для быстрой санации значительно сужается. Если уровень безубыточности резко снижается, то повысить его и увеличить прибыль возможно, в первую очередь, за счет поиска внутренних резервов.

Цель. Целью данного исследования является формирование и анализ клиентоориентированного подхода к управлению, который в последнее время приобретает особую актуальность и превращается в ведущую концепцию успешного ведения бизнеса и конкурентоспособность предприятия, с учетом того, что базовым принципом применения такого подхода является уникальные конкурентные преимущества предприятия, которые достаточно сложно создавать за счет новых технологий, ассортимента, повышения эффективности деятельности и снижения цен, поскольку эти элементы достаточно быстро

копируются конкурентами, тогда как отношение к клиенту является уникальным долгосрочным активом предприятия, способным обеспечить стабильные доходы.

Изложение основного материала. Использование предприятиями затратного метода ценообразования на основе рациональной калькуляции полной себестоимости продукции позволяет покрыть расходы и обеспечить ожидаемую доходность ее изготовления. Тем не менее, такой подход выявляет свою недееспособность в условиях сокращения уровня платежеспособности, когда потребитель более тщательно подходит к планированию своих покупок. Рост стоимости ресурсов требует от производителя поднимать цены на кондитерскую продукцию, тем самым перекладывая дополнительные издержки производства на потребителей. Как показывает практика, такая система ценообразования обычно приводит к потере части потребителей и сокращению объемов продаж.

Для повышения обоснованности ценовых решений предприятию необходимо обеспечить постепенный переход от затратного ценообразования к ориентированному на потребности клиентов, что позволяет установить оптимальный уровень цен на основе ценности товара. Минимальный уровень цен обосновывается размером совокупных затрат на производство и реализацию продукции, при котором достигается безубыточность деятельности предприятия, тогда как верхний предел формируется под влиянием спроса и определяется затратами, которые потребитель готов понести на приобретение конкретного товара. При этом потребитель рассматривает продукцию как определенную ценность, способную максимально полно удовлетворить его требования по качеству и полученной в процессе потребления полезности. Ценность продукции формируется в результате действий производителя, тогда как оценка ее пользы производится с позиции потребителя. Именно такой подход позволит избежать затоваривания на рынке и удерживать цену на обоснованном уровне, соответствующем возможностям покупателя и стратегическим целям производителя в условиях кризиса.

Рыночная направленность процесса формирования затрат требует от менеджеров внедрять инновационные методы планирования и калькулирования себестоимости продукции, которые базируются на клиентоориентированном подходе к управлению бизнесом и конкурентоспособностью предприятия.

Клиентоориентированный подход в последнее время приобретает особую актуальность и превращается в ведущую концепцию успешного ведения бизнеса. Базовым принципом применения такого подхода является то, что уникальные конкурентные преимущества достаточно сложно создавать за счет новых технологий, ассортимента, повышения эффективности деятельности и снижения цен, поскольку эти элементы достаточно быстро копируются конкурентами, тогда как отношение к клиенту является уникальным долгосрочным активом предприятия, способным обеспечить стабильные доходы [2].

В основе клиентоориентированного подхода лежат знания о клиентах и их потребностях. В отличие от традиционных методов сотрудничества с клиентами, идеология клиентоориентированного подхода сделала клиента основным звеном бизнеса, придав ему приоритетное значение в формировании ценовой и коммуникационной политики. Партнерское взаимодействие между предприятием и его клиентами строится на системной основе и предполагает формирование долгосрочных отношений, что значительно повышает лояльность потребителей, позволяет удерживать и привлекать новых клиентов. Чем устойчивее и интенсивнее эти коммуникации, тем сильнее заинтересованность потребителей в предлагаемой продукции, тем сложнее конкурентам скопировать действия предприятия, повторить его стратегию с меньшими затратами и за счет чужих разработок достичь повышения своей конкурентоспособности [3].

Клиентоориентированный подход изменяет направленность процесса формирования затрат и ценообразования на предприятии, смещая акцент на потребителя и его субъективную оценку полезности потребленного товара. В этом контексте можно выделить методы целевого планирования себестоимости изделий, поддерживающие философию клиентоориентированности в ценообразовании. Содержание таких методов достаточно простое и в то же время революционное с точки зрения объекта управления – расчет предельных затрат на изготовление продукции производится на основе предварительно установленной целевой цены, приемлемой для потребителя, исходя из уровня полезности, которую он получает.

Целевую себестоимость в таких условиях можно достичь исключительно за счет оптимального сочетания факторов производства, что и обеспечит желаемый уровень затрат и качества продукта. Таким образом, управление затратами должно стать технологией, которая, помимо функций учета и контроля, предусматривает поиск равновесной цены, способной покрыть расходы предприятия и удовлетворить потребности потребителя. При этом прибыль предприятия находится в прямой зависимости от его возможностей снизить операционные расходы и повысить эффективность использования ресурсов.

В рамка такого управления выделяют метод таргет костинга и кайдзен костинга, сочетание которых позволяет эффективно контролировать затраты на всех стадиях жизненного цикла продукта. Обе концепции предназначены для достижения целевой себестоимости изделий, но сферой применения таргет костинга является этап проектирования новых изделий или модернизация устаревшей продукции, тогда как кайдзен костинг эффективен именно на этапе производства, поскольку предполагает постоянное совершенствование бизнес-процессов [4].

Данный подход обеспечит предприятию стабильный спрос на продукцию, поскольку цена будет соответствовать ожиданиям потребителей и именно ее они готовы будут заплатить. Вместе с тем, предприятие получит свою ожидаемую прибыль при условии введения эффективной системы

управления затратами. Применение данного метода таргетного ценообразования для предприятия вполне обосновано, поскольку, во-первых, продукция производителя уже длительное время функционирует на рынке и претерпевает постоянные модификации в ответ на запросы потребителей; во-вторых, каждое производство предусматривает выполнение многих технологических процессов, оптимизация которых позволит существенно снизить уровень затрат.

Выводы. Следовательно, система кайдзен - костинг, в отличие от традиционных способов ценообразования, предусматривает расчет себестоимости продукта, исходя из предварительно установленной цены реализации, которая определяется с помощью маркетинговых исследований рынка. Целевые показатели снижения затрат устанавливаются отдельно по каждому элементу переменных затрат, тогда как постоянные затраты группируются по каждому производственному подразделению предприятия. На основе этого формируется годовой бюджет, выполнение которого систематически контролируется на всех промежуточных этапах.

Список источников

1. Беляева, Е. А. Бережливое производство как фактор повышения конкурентоспособности производства / Е. А. Беляева, А. А. Хальметов. – Текст : электронный // Безопасность и качество товаров : Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Саратов, 15 июля 2019 года / Под редакцией С.А. Богатырева. – Саратов: ООО «Центр социальных агроинноваций СГАУ», 2019. – С. 28-31. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=39321470 (дата обращения: 15.10.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

2. Мартынова, М. А. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности / М. А. Мартынова, Л. В. Макарова, Р. В. Тарасов. – Текст : электронный. // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 5(17). – С. 293-297. – URL: elibrary.ru›item.asp?id=29215399 (дата обращения 20.10.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

3. Задача управления многосвязной производственной системой с использованием принципов бережливого производства / Д. Ю. Муромцев, Б. С. Дмитриевский, А. А. Терехова [и др.]. – Текст : электронный // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2024. – Т. 30, № 1. – С. 6-16.

4. Галицкий, С. В., Ворошко И. А. Роль модели «кайдзен-костин» в системе управления затратами / С. В. Галицкий, И. А. Ворошко. – Текст : электронный. // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10-1. – С. 119-123. – URL: elibrary.ru›item.asp?id=27174982 (дата обращения 20.10.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

УДК 337.28

ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

ЛИПКИНА Е.Д.,
канд. экон. наук, доцент, доцент
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,
Омск, Российская Федерация

Аннотация. Определены и описаны факторы, оказывающие приоритетное влияние на формирование потребительского поведения. Изучение комплекса факторов, определяющих предпочтения выбора и оказывающих влияние на процесс принятия потребительского решения, позволяет разработать направления и способы воздействия на все группы клиентской аудитории с целью повышения уровня их лояльности и успешного продвижения услуг службы доставки еды на отраслевом рынке.

Ключевые слова: потребитель, клиентская аудитория, потребительское поведение, потребительское решение, служба доставки еды.

SOME ASPECTS OF CONSUMER BEHAVIOR IN MODERN MARKET CONDITIONS

LIPKINA E.D.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Transport»,
Omsk, Russian Federation

Annotation. The factors that have a priority impact on the formation of consumer behavior have been identified and described. Studying the complex of factors that determine the preferences of choice and influence the process of consumer decision-making allows us to develop directions and methods of influencing all groups of the client audience in order to increase their loyalty and successfully promote the services of food delivery in the industry market.

Keywords: consumer, customer audience, consumer behavior, consumer decision, food delivery service.

В современных экономических реалиях потребитель является ключевым участником рыночных отношений и его поведение в условиях динамично развивающегося и постоянно усложняющегося рынка имеет ряд особенностей и представляет собой достаточно сложный процесс, обусловленный как целой совокупностью взаимозависимых факторов, так и носящий исключительно индивидуальный характер.

Акцентируя внимание на том, что потребители, как правило,

руководствуются собственными вкусами, интересами и предпочтениями, следует иметь в виду, что ускорение всех социально-экономических процессов в условиях нарастающей информатизации и цифровизации оказывает непосредственное воздействие на изменение их ценностей и специфических потребностей, и в конечном итоге на их потребительское поведение в целом [3, с. 547].

В условиях значительного количества предложений у современного потребителя, имеющего достаточно широкий выбор, периодически возникает проблема его правильности. В этом контексте именно изучение потребительского поведения дает возможность определить актуальные потребности и создать наиболее выгодные предложения, от которых будет трудно отказаться [1, с. 135].

Поэтому изучение потребительского поведения, предполагающее выявление и описание влияющих на его формирование факторов, является актуальным и практически значимым, давая понимание проблемы и позволяя на основе полученной информации определить приоритетные направления влияния.

Сегодня доставка продуктов является не только достаточно популярной услугой и удобным способом решить проблему питания, но и представляет собой комплексный сервис с разнообразным набором предложений, включая как ресторанные блюда, так и доставку продуктов для приготовления дома.

Данный вид доставки набирает огромную популярность (в том числе, за счет оптимального сочетания таких факторов, как удобство приобретения, цена и качество) и для определенной категории потребителей является неотъемлемой частью их жизни [2, с. 55]. Одним из достаточно распространенных и быстрорастущих сегментов данного рынка является доставка готовой еды из ресторанов и кафе (используя собственные службы доставки), обеспечивая доступность блюд различных кухонь мира и позволяя целевой аудитории выбирать еду под любой вкус и настроение.

При проведении исследования группировка клиентской аудитории (58% женщин и 42% мужчин) проведена по следующим возрастным категориям: 18-28 лет (27,4%), 29-39 лет (26,9%), 40-50 лет (23,4%) и 51 год и выше (22,3%).

Фактически третья часть клиентской аудитории (34,9%) пользуется услугами службы доставки готовой еды один раз в месяц, рассматривая это как удобный вариант для конкретных ситуаций, среди которых выделены: проведение семейного ужина и/или праздничного события, с целью экономии времени и желания побаловать себя и своих близких, а также получение блюд из ресторанов при отсутствии возможности личного посещения и наличии желания расширить собственные гастрономические горизонты. Те, кто пользуется услугами службы доставки регулярно (минимум раз в неделю) и только по особым случаям (по календарным праздникам) занимают практически сопоставимые позиции одного уровня (25,8% и 26,4% соответственно). Последнюю позицию занимает вариант заказа еды крайне редко (12,9%), указывая на приоритет домашней кухни и предпочтение для

данной категории готовить еду самостоятельно с использованием более известных и привычных продуктов. Кроме того, могут иметь место определенные барьеры, среди которых ценовая доступность и недостаточный уровень доверия к качеству предлагаемых продуктов.

Среди ключевых параметров, определяющих предпочтения выбора службы доставки, называются широта предлагаемого ассортимента блюд (62,4%), качество обслуживания и удобное для клиентской аудитории местоположение (43,5% и 43,9% соответственно).

При оценке популярности предлагаемых категорий блюд, несмотря на их достаточное гастрономическое разнообразие, наибольшей востребованностью пользуется японская кухня (38,3%), рассматриваемая в качестве универсального варианта и для повседневного рациона, и для праздничных случаев. Вторую позицию занимают блюда китайской кухни (31,6%), указывая на интерес клиентской аудитории к разнообразию вкусов и экзотическим блюдам. Третью позицию (с незначительным отрывом от предыдущего варианта – 30,1%) занимает традиционный ассортимент (салаты, супы, горячие блюда).

Результаты опроса о качестве предлагаемых блюд показали преобладание положительных отзывов со стороны клиентской аудитории. Почти половина (48,9%) выбрали наивысшую оценку (5 баллов), признавая отличное качество блюд и достаточно высокую степень собственной удовлетворенности. Оценку следующей степени значимости (4 балла) выбрали 30,3%, что также соответствует достаточно высокому уровню удовлетворенности, и в совокупности с предыдущим вариантом, составляя 79,2%, свидетельствует о преимущественно положительном восприятии качества блюд. Только 20,8% указали оценку на уровне 3 баллов, что при полном отсутствии более низких вариантов (в 2 и 1 балл) подтверждает общую удовлетворенность клиентской аудитории, но свидетельствует, тем не менее, о наличие негативных аспектов, требующих активизации усилий по их устранению.

Относительно скорости доставки большинство представителей клиентской аудитории оценили ее на достаточно высоком уровне: 37,9% – как достаточно быструю и 49,8% – как вполне приемлемую соответственно. И только незначительный процент (а именно 12,3%) квалифицировали скорость доставки как медленную. Полученные результаты в целом подтверждают достаточную оперативность в работе служб доставки.

Рассматривая наиболее значимые для клиентской аудитории источники информации, почти половина (45,6%) приоритетным считает мнение ближайшего социального окружения (в первую очередь, рекомендации друзей), которое, основываясь на доверительных отношениях, способно поделиться личным опытом по различным аспектам обслуживания (качество, вкусовые приоритеты, скорость доставки). Не менее значимым источником информации признаются социальные сети (39,5%), что подтверждает возрастающую роль в получении информации современных цифровых технологий и акцент на

актуальный контент. Только незначительная часть потребителей (14,9%) считает целесообразным опираться на имеющийся личный опыт и сложившееся ранее мнение. Таким образом, для успешного наращивания клиентской базы в приоритете активизация усилий по расширению возможностей социальных сетей и стимулированию рекомендаций.

В качестве приоритетного фактора влияния на выбор службы доставки подавляющее большинство (58,3%) называет именно качество самой заказываемой еды, обеспечение которого на должном уровне в условиях возрастающей конкуренции позволяет успешно привлекать и удерживать клиентов. Не менее значимым фактором является ценовая доступность (45,7%) при обеспечении оптимального соотношения цены и качества за счет достижения баланса между оптимальной стоимостью блюд и высоким стандартом их приготовления. Фактически схожую позицию занимает скорость и своевременность доставки (43,6%). Последние позиции (29,5% и 24,9% соответственно) занимают разнообразие меню (широкий ассортимент блюд, возможность выбора и получения новых кулинарных впечатлений) и удобство заказа (простота оформления заказа и взаимодействия с сервисом, возможность отслеживать статус доставки).

Оценивая заинтересованность клиентской аудитории в специальных акциях, скидках и дополнительных предложениях, было выявлено фактически наличие определенного консенсуса мнений, в рамках которого 51,3% выразили готовность к участию, ссылаясь на получение возможности иметь конкретные экономические выгоды, а 48,7% отметили отсутствие к ним интереса, ориентируясь преимущественно на качество продукции и стабильность самого сервиса.

Подводя итог, отмечаем, что полученные результаты позволяют, во-первых, определить и систематизировать причины и факторы, оказывающие влияние на поведение всех категорий клиентской аудитории и, во-вторых, наметить действия по управлению потребительским поведением, направленные на получение дополнительных конкурентных преимуществ. При этом, необходимость обеспечения максимизации сокращения пути и времени от желания сделать заказ до получения результата актуализирует применение персонализированного подхода, предполагающего использование персональных рекомендаций, ранжирования и развития пользовательского контента.

Список источников

1. Аникин О.Б. Специфика потребительского поведения в современной России / О.Б. Аникин, В.С. Махонина // Вестник университета. – 2023. – № 9. – С. 133-139.

2. Королев Д.П. Анализ сервисов, направленных на организацию доставки продуктов в России / Д.П. Королев, М.Ю. Виноградская // НАУЧНЫЕ ИЗВЕСТИЯ. – 2022. – № 29. – С. 55-59.

3. Кострова Ю.Б. Тенденции развития маркетинга и менеджмента в условиях цифровой экономики / Ю.Б. Кострова // Тенденции экономического развития в XXI веке: Материалы II Международной научной конференции.

– Минск: Белорусский государственный университет, 2020. – С. 546–549.

УДК 658.7:656

МЕСТО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ 3PL−ЛОГИСТИКИ

ЛУНИНА В. Ю.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье обозначена ключевая роль 3PL-провайдеров в происходящей трансформации логистики как отрасли. Представлены тенденции, которые являются драйверами развития 3PL. Изучены основные характеристики развития отечественного рынка 3PL-провайдеров. Рассмотрены перспективные направления развития данного рынка в Российской Федерации.
Ключевые слова: 3PL, развитие, логистика, рынок, ритейл, электронная коммерция.

THE RUSSIAN FEDERATION'S PLACE IN THE GLOBAL 3PL LOGISTICS MARKET

LUNINA V. Yu.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article outlines the key role of 3PL providers in the ongoing transformation of logistics as an industry. The trends that are the drivers of 3PL development are presented. The main characteristics of the development of the domestic market of 3PL providers have been studied. The perspective directions of the development of this market in the Russian Federation are considered.
Keywords: 3PL, development, logistics, market, retail, e-commerce.

Логистика как отрасль претерпела значительную трансформацию за последние несколько десятков лет. Произошел переход от простого управления перевозками к комплексному управлению цепями поставок. Ключевую роль в этой эволюции играют провайдеры логистических услуг третьей стороны (3PL – Third-Party Logistics). Это компании, которые передают свои логистические

процессы на аутсорсинг, включая складирование, транспортировку, управление запасами, кросс-докинг, упаковку и таможенное оформление.

Глобальный рынок 3PL демонстрирует устойчивый рост, который поддерживается развитием электронной коммерции и стремлением компаний к оптимизации затрат и повышению эффективности. В настоящее время он является зрелым и высококонкурентным. В 2024 г. мировой объем рынка 3PL достиг 1202,4 млрд. долл. По оценкам разных исследователей ожидается, что рост этого рынка будет продолжаться ближайшие несколько лет. Лидирующую позицию на рынке 3PL занимает Азиатско-Тихоокеанский регион, доля которого в 2024 г. превысила 40% [1].

Рассмотрим ключевые тенденции, формирующие исследуемую отрасль.

1. Цифровизация и внедрение передовых технологий.

Повсеместно происходит внедрение AI (искусственного интеллекта) и машинного обучения для прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов и управления запасами. Большие данные (Big Data) позволяют анализировать всю цепь поставок в реальном времени, а IoT (Интернет вещей) обеспечивает прозрачность отслеживания грузов. Многие компании, как например, DHL и Kuehne+Nagel активно инвестируют в цифровые платформы, которые предоставляют клиентам единый интерфейс для управления всеми логистическими процессами.

2. Доминирующая роль электронной коммерции в торговле.

Активный рост онлайн-ритейла предъявляет новые требования к логистике, среди которых: необходимость быстрой доставки «последней мили», обработка огромного количества мелких посылок и управление возвратами. Это повлияло на резкое увеличение специализированных 3PL-решений для электронной коммерции, включая строительство фулфилмент-центров.

3. Концентрация внимания на стратегии устойчивости.

Под давлением существующих законодательных аспектов, а также исходя из психологических особенностей потребителей, логистические компании активно внедряют «зелёные» инициативы посредством использования электромобилей, оптимизации маршрутов для снижения выбросов CO_2 и внедрение экологичной упаковки.

4. Продолжающийся процесс консолидации рынка.

Крупные компании, такие как DSV, продолжают стратегию поглощений и слияний для укрепления своих позиций на ключевых рынках и расширения портфеля услуг. Это позволяет предлагать клиентам глобальные и интегрированные решения.

Российский рынок логистических услуг и, в частности, 3PL развивается динамично. В 2024 г. исследуемый сектор продемонстрировал очередной значительный подъем на 20,6% и достиг в денежном эквиваленте 547,63 млрд. руб (6,77 млрд. дол по курсу ЦБ РФ). Однако, в сравнении с развитыми в данном направлении рынками, у Российской Федерации имеется значительный потенциал роста. Так, в 2024 г. объем рынка 3PL в Северной

Америке оценивался в 419,7 млрд. дол [2], в Китае – 283,86 млрд. дол [3], Индии – 40,03 млрд. дол [4], Великобритании – 38,9 млрд. дол [5], Германии – 19,54 млрд. дол [6].

Доля аутсорсинга логистических функций в России по разным оценкам не превышает 5–15%, в то время как в США и ЕС компании передают на аутсорсинг до 50–60% логистических операций. Многие российские промышленные и ритейл-компании по-прежнему предпочитают содержать собственные логистические подразделения.

Необходимо обозначить, что после событий 2022 г. геополитические изменения способствовали полномасштабному переформатированию логистической отрасли. Главной особенностью последних нескольких лет стал уход с российского рынка крупных международных 3PL-провайдеров (таких как: DHL, Kuehne+Nagel) и перестройка цепочек поставок с Запада на Восток и Юг. Это создало ряд проблем, среди которых следует отметить разрыв устоявшихся связей, рост издержек и сроков поставок. Однако, появились новые возможности для местных игроков, таких как ООО «Деловые Линии», ООО «ПЭК» и «СберЛогистика». В ответ на новые вызовы они начали активно наращивать компетенции и занимать освободившуюся нишу.

Мощным драйвером роста российского, так и глобального 3PL является электронная коммерция. Такие игроки, как «OZON», «Wildberries», «Яндекс Маркет», активно инвестируют в строительство собственной фулфилмент-инфраструктуры, а также сотрудничают с внешними 3PL-провайдерами. По итогам I полугодия 2024 г. лидерами по распределению складских площадей в Москве и Московской области стали компании АО «ФМ Ложистик Восток» (FMLogistic) и ООО «ТАБЛОДЖИКС» (TABLOGIX). При этом в других регионах России лидировали ООО «Эй-Пи Трейд» (AP TRADE) и АО ГК «ЛогЛаб» [7].

Ключевой отраслью, которая в настоящее время использует 3PL-услуги является ритейл (около 28% общего объема рынка). Около 45% всего объема рынка 3PL в РФ обеспечивает Центральный федеральный округ. Лидирующее положение среди всех предприятий, использующих аутсорсинг в логистике, по размеру занимают крупные предприятия (59%), следуют за ними средние предприятия (22%), предприятия ниже среднего (8%) и малые предприятия (11%) [7; 8].

Несмотря на отдельные успешные кейсы, в целом российский рынок отстает от глобальных лидеров по уровню внедрения AI, роботизации складов и использования цифровых двойников. Однако санкционное давление и уход западных вендоров стимулируют развитие отечественных IT-решений в логистике.

Сегодня место России в глобальном процессе развития 3PL можно охарактеризовать как периферийное, но активно трансформирующееся. Страна не является драйвером глобальных инноваций в отрасли, но вынужденно адаптируется к новым реалиям, что в среднесрочной перспективе может привести к укреплению позиций местных компаний и росту зрелости рынка.

Среди наиболее перспективных направлений развития российского 3PL можно назвать:

углубление сотрудничества с Азией (логистические коридоры в Китай, Индию, Турцию и страны Персидского залива станут основными артериями, что потребует от 3PL-провайдеров развития компетенций в области международных перевозок в этих направлениях);

импортозамещение в логистическом программном обеспечении (будет продолжаться развитие российских платформ для управления цепями поставок);

рост значимости «последней мили» (в условиях концентрации населения в крупных городах и роста электронной коммерции, эффективные решения для финальной доставки станут ключевым конкурентным преимуществом).

В заключение, мировой рынок 3PL продолжает движение в сторону цифровизации, устойчивости и комплексности услуг. Российский рынок, оказавшись в изоляции от западных партнеров, проходит болезненную, но необходимую перестройку. Его будущее будет зависеть от способности местных игроков не только заместить ушедших международных гигантов, но и перенять лучшие мировые практики, адаптировав их к новым экономическим и логистическим реалиям.

Список источников

1. Third-Party Logistics Market Size, Growth & Overview 2033/ Imarcgroup. – Текст электронный. – URL: https://www.imarcgroup.com/third-party-logistics-market (дата обращения: 07.10.2025).

2. Объем рынка сторонней логистики в Северной Америке, прогнозы до 2034 года. – Текст электронный. – URL: https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/north-america-third-party-logistics-3pl-market (дата обращения: 07.10.2025).

3. UK Third Party Logistics (3PL) Market Size & Forecast 2033. – Текст : электронный. – URL: https://www.imarcgroup.com/united-kingdom-third-party-logistics-market (дата обращения: 07.10.2025).

4. Germany Third-Party Logistics (3PL) Market Size Report 2034. – Текст : электронный. – URL: https://www.expertmarketresearch.com/reports/germany-third-party-logistics-3pl-market (дата обращения: 07.10.2025)

5. China Third-Party Logistics (3PL) Market Size & Share Analysis – Industry Research Report – Growth Trends. – Текст : электронный. – URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/china-third-party-logistics-3pl-market (дата обращения: 08.10.2025)

6. India 3PL – Market Share Analysis, Industry Trends & Statistics, Growth Forecasts 2020 – 2029. – Текст : электронный. – URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/5025234/india-3pl-market-share-analysis-industry (дата обращения: 08.10.2025)

7. Рынок складской недвижимости. 3PL-логистика_I полугодие 2024 / NF Group. – Текст : электронный. – URL:

https://media.kf.expert/lenta_analytics/0/761/NF%20Group_Рынок%20складской%20недвижимости.%203PL-логистика_I%20полугодие%202024.pdf (дата обращения: 10.10.2025)

8. Анализ рынка 3PL-услуг в России, 2020–2025 гг., прогноз до 2029 г. – Текст : электронный. – URL: https://www.megaresearch.ru/new_reality/sostoyanie-rynka-3pl-uslug-v-rossii-rost-sprosa-na-kompleksnye-logisticheskie-uslugi-za-predelami-stolic?ysclid=mhjl95h4i8927402918 (дата обращения: 10.10.2025)

УДК 658.8

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ЛОГИСТИКУ

МАРТЫНЕНКО Н. В.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

СОЛОДКАЯ Н. В.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ПОПОВА Т. А.
канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Статья исследует влияние ИИ-персонализации маркетинга на логистику, анализируя спрос, запасы, выполнение последней мили и меры по согласованию маркетинговых обещаний с возможностями логистики, с акцентом на показатели, данные и поэтапное внедрение.

Ключевые слова: искусственный интеллект, персонализация, прогнозирующая логистика, складская политика, ключевые показатели эффективности.

PERSONALIZATION OF MARKETING BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON LOGISTICS

MARTYNENKO N. V.
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

SOLODKAYA N.V.
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

POPOVA T.A.
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing and Logistics
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article explores the impact of AI-personalized marketing on logistics by analyzing demand, inventory, last-mile fulfillment, and measures to align marketing promises with logistics capabilities, with an emphasis on metrics, data, and phased implementation.

Keywords: artificial intelligence, personalization, predictive logistics, warehouse policy, key performance indicators.

Внедрение искусственного интеллекта в маркетинг изменило саму логику создания ценности. Если раньше внимание было сосредоточено на работе с крупными сегментами аудитории, то теперь акцент сместился на взаимодействие с каждым отдельным потребителем. Алгоритмы фиксируют малейшие поведенческие сигналы, формируя детализированные прогнозы спроса, которые логистика должна не просто учитывать, а оперативно реализовывать. Когда персонализированное предложение включает срок доставки или уникальную конфигурацию, логистика перестаёт быть вспомогательной функцией – она становится частью маркетингового обещания и инструментом укрепления доверия.

Результаты современных исследований говорят о том, что персонализация действительно повышает конверсию, но вместе с тем приводит к фрагментации спроса. Объёмы заказов уменьшаются, их структура становится более разнообразной, а это увеличивает издержки на обработку и снижает возможности консолидации [1]. Возникает противоречие: дополнительная выручка от персонализации может быть сведена на нет ростом затрат, если логистическая система не перестраивается под новые условия. Оптимизация распределённых запасов, внедрение гибких маршрутов и более плотная интеграция данных между маркетингом и операционными процессами становятся ключевыми мерами, способными восстановить баланс между доходами и расходами [2, 3].

Персонализированное прогнозирование требует иного подхода – вместо привычных моделей временных рядов необходимы системы, способные адаптироваться к контексту и учитывать множество факторов одновременно. Простые методы сглаживания или разложения по сезонам уже не дают нужной

точности. Современные решения используют гибридные алгоритмы, которые соединяют машинное обучение и конкретные бизнес-правила. Они анализируют поведение покупателей, отклики целевых групп и локальные тенденции, создавая вероятностный прогноз спроса по отдельным товарам и регионам с высокой степенью детализации.

Полевые наблюдения подтверждают эффективность такого подхода – ошибка прогнозов заметно снижается, уровень складских запасов удаётся держать под контролем даже при интенсивных циклах пополнения [4, 5]. Однако высокая точность возможна только при надёжном управлении данными. Если идентификаторы в системах CRM, OMS и WMS не совпадают, это сразу снижает качество прогнозов. В результате маркетинговые алгоритмы дают сбой, клиенты не получают нужный товар вовремя, а число отмен и возвратов неизбежно растёт [6].

Централизованные дистрибуционные системы уступают место многоуровневым сетям с региональными микроцентрами, расположенными ближе к зонам спроса. Они хранят ограниченный ассортимент SKU, отобранный с помощью вероятностных моделей для максимальной своевременности выполнения [7]. Оптимизация ассортимента требует баланса между приростом продаж от персонализации и дополнительными логистическими затратами. Исследования показывают, что умеренная децентрализация с динамичным пополнением обеспечивает преимущества близости при минимальных капитальных издержках [6].

Выполнение «последней мили» – ключевой этап, где проверяются персональные обещания компании. Операционные решения включают в себя механизмы динамической маршрутизации, которые оптимизируют распределение транспортных средств в режиме реального времени, мультимодальные варианты доставки и микроконсолидация заказов. Практический опыт демонстрирует: интеграция проверки осуществимости доставки в конвейер персонализации – так, чтобы клиентам показывались только предложения с выполнимым планом выполнения – значительно сокращает количество отмен и вмешательств в обслуживание клиентов, сохраняя при этом повышение конверсии [1]. Это требует синхронных API-проверок между системой персонализации и диспетчерским центром для резервирования мощностей, блокировки запасов и расчёта стоимости и сроков доставки.

Внедрение происходит наиболее безопасно с помощью поэтапных пилотных проектов. Надежный подход начинается с ограниченного набора: одна категория продуктов, одна микрозона и минимальный функционал персонализации. Пилотная архитектура включает потоковый приём данных из CRM и торговых точек, хранилище функций, сервис оценки предпочтений и проверку выполнимости через инвентарь и маршрутизацию. Строгие методы MLOps – автоматическое составление графиков переподготовки, обнаружение отклонений и тестирование на обратной связи. Успех оценивается экономическими показателями: прибыль на персонализированный заказ,

доходность и стабильность операций (OTIF в микрозоне) [4, 5]. После достижения этих целей проект масштабируется.

Архитектура данных является основополагающей. Проект должен обеспечивать доступ с низкой задержкой к точным данным о запасах, транзите и пропускной способности для оперативного расчета технико-экономического обоснования. Практически это означает развертывание шины данных, управляемой событиями, ведение канонического реестра основных артикулов и местоположений, а также надежного хранилища функций. При невозможности полной проверки в реальном времени применяются вероятностные модели доступности, объединяющие последние телеметрические данные и время пополнения запасов; результаты таких оценок должны прозрачно доводиться до клиентов [5].

Моделирование затрат для персонализации требует рассматривать выполнение заказа как часть экономики предложения. Выделение дополнительного дохода от персонализации и предельных затрат на выполнение позволяет определить порог, при котором персонализация остается прибыльной. Анализы показывают, что она выгодна, если ценность для клиента и повторные покупки превышают издержки; компании должны выявлять кластеры SKU и сегменты клиентов, где это условие выполняется, и сосредоточивать там персонализацию [2, 7].

Масштабирование персонализации неизбежно влечет за собой экологические и социальные проблемы. Оп Контрмеры включают консолидацию периодов доставки, стимулирование самовывоза или объединённой доставки и оптимизацию маршрутов. Эксперименты показывают, что небольшие стимулы для потребителей и прозрачность экологических выгод могут компенсировать часть дополнительных затрат без снижения уровня обслуживания.

Экономический эффект персонализации на основе ИИ в маркетинге сильно зависит от гибкости логистики. Фирмы с адаптивной логистической архитектурой получают большую долю дохода от персонализации при контроле затрат [2]. Они улучшает использование активов и оборачиваемость запасов благодаря точным ИИ-прогнозам, согласующим планирование цепочки поставок с микроуровневыми моделями потребления. Это снижает запасы, стабилизирует обслуживание и уменьшает колебания оборотного капитала, создавая операционное преимущество, критичное для удержания клиентов.

Передовые технологии интеграции включают цифровые двойники и интеллектуальное управление, постоянно моделирующие состояние логистической сети. Используя телеметрию – местоположение транспорта, пропускную способность складов и поступление заказов в реальном времени – системы прогнозируют сценарии выполнения заказов и корректируют диспетчеризацию почти мгновенно. Внедрение таких уровней сокращает время принятия решений с часов до секунд, позволяя динамически адаптировать предложения и логистику [1, 4]. Предиктивный контроль превращает

реактивную цепочку поставок в проактивную систему, регулирующую запасы, транспорт и графики до возникновения сбоев.

Многие исследователи сходятся во мнении, что персонализация с ИИ – это не просто маркетинговая функция, а операционная модель предприятия. В такой модели логистика превращается из центра затрат в источник ценности, где каждое выполненное персонализированное обещание укрепляет доверие клиентов. Для этого нужна технологическая, процедурная и культурная согласованность: общие базы данных, интегрированная аналитика прогнозирования и маршрутизации, а также распределённая автономность решений между маркетингом и логистикой. ИИ в этом контексте служит координационным механизмом, связывающим прогнозирование с исполнением [2, 5].

Будущие тенденции предполагают углубление интеграции маркетинговой аналитики, цепочки поставок и управления клиентским опытом. Появляются унифицированные диспетчерские центры, объединяющие анализ спроса, прогнозное планирование и логистику в реальном времени. Эти системы будут использовать модели обучения с подкреплением для одновременной оптимизации затрат, времени, удовлетворенности клиентов и устойчивости [4].

Анализ современных исследований показывает, что ИИ-персонализация трансформирует логику и структуру логистики. Прогнозные модели на основе маркетинговых данных корректируют планирование, операции движутся к адаптивным децентрализованным сетям. Персонализация эффективна только при поддержке каждого алгоритмического обещания логистическими возможностями – ключевой принцип современной цифровой коммерции.

Список источников

1. Мартьянова А. А. Искусственный интеллект в маркетинге – будущее, которое наступило / А. А. Мартьянова, Н. Ф. Одинцова. – Текст: непосредственный // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XIX Международной конференции (Екатеринбург, 14–16 ноября 2024 г.). – Екатеринбург: Издательство Издательский Дом «Ажур», 2025. – С. 363-368.

2. Kumari S., Kumar Y. Generative AI in Logistics Marketing: Transforming Customer Engagement and Operational Efficiency // International Journal of Research in Innovative Multidisciplinary Studies. 2025. Vol. 4, No. 1. pp. 19–35.

3. Концевич Г. Е. Маркетинговые стратегии в логистике // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2019. № 3. С. 194–207. – Текст: непосредственный.

4. Kagalwala H., Radhakrishnan G. V., Mohammed I. A., Kothinti R. R., Kulkarni N. Predictive Analytics in Supply Chain Management: The Role of AI and Machine Learning in Demand Forecasting // Advances in Consumer Research. 2025. Vol. 2, Iss. 1. P. 142–149.

5. Babatunde S. O., Odejide O. A., Edunjobi T. E., Ogundipe D. O. The Role of AI in Marketing Personalization: A Theoretical Exploration of Consumer Engagement Strategies // International Journal of Management & Entrepreneurship Research. 2024. Vol. 6, No. 3. P. 936–949. DOI: 10.51594/ijmer.v6i3.964.

6. Olawale C. Olawore, Taiwo R. Aiki, Oluwatobi J. Banjo, Victor O. Okoh, Tunde O. Olafimihan (2025). An Analysis of the Roles of Artificial Intelligence (AI) in Predictive Logistics, Alongside Its Impact on Marketing Personalization and Business Efficiency. Saudi J Bus Manag Stud, 10(6): 301-311.

7. Ding H. Application of Big Data-Driven Personalized Marketing Strategies in the Logistics Industry // International Journal of Information Systems and Supply Chain Management. 2025. Vol. 18, Iss. 1. P. 1-16. DOI: 10.4018/IJISSCM.390785.

УДК: 339.124

ЦИФРОВОЙ КАПИТАЛ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА: МЕХАНИЗМ ПРЕВРАЩЕНИЯ «ЛАЙКОВ» В ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЦЕННОСТЬ

ОСИПЯН С. В.,
аспирант кафедры экономической теории и региональной экономики,
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»,
Ставрополь, Ставропольский край, Российская Федерация

Аннотация. Данная статья исследует механизм превращения виртуальных «лайков» в коммерческий актив в условиях современных социальных сетей. Анализируются процессы монетизации пользовательского взаимодействия и формирования цифрового капитала, а также их влияние на маркетинг и бизнес-модели онлайн-платформ. Представлены концептуальные модели и перспективы развития цифровых экономик, базирующихся на социальном воздействии пользователей.

Ключевые слова: социальные сети, лайки, монетизация, цифровой капитал, социальные медиа, коммерциализация, виртуальное взаимодействие, цифровая экономика

DIGITAL CAPITAL AND THE COMMERCIALIZATION OF SOCIAL MEDIA: THE MECHANISM OF TRANSFORMING «LIKES» INTO ECONOMIC VALUE

OSIPYAN S. V.,
Postgraduate Student of the Department
of Economic Theory and Regional Economics,
FSBEI HE «Stavropol State Agrarian University», Stavropol, Russian Federation

Annotation. this article explores the mechanism of transforming virtual «likes» into a commercial asset in the context of modern social networks. It analyzes processes of monetizing user interactions and the formation of digital capital, as well as their impact on marketing and online business models. The paper presents conceptual models and perspectives on the development of digital economies based on user social influence.

Keywords: social networks, likes, monetization, digital capital, social media, commercialization, virtual interaction, digital economy

На сегодняшний день в эпоху развития технологий искусственного интеллекта в жизни современного человека интернет играет огромную роль. Он с легкостью заменяет все другие источники получения информации, в том числе телевидение, радио и даже простое общение с людьми. Благодаря интернету, человек может узнать о том, что происходит во всем мире. И в этом ему помогают социальные сети, которые представляют собой некий онлайн-сервис, предназначенный для организации социальных взаимосвязей в интернете. В нынешний момент социальные сети в своем развитии достигли высокого уровня. А это говорит о том, что данный уровень предоставляет возможность влиять на сознание пользователей [2].

В наше время многие социальные сети, такие как «Телеграм», «Одноклассники», «Вконтакте» и многие другие, невозможно представить без лайков. Сама кнопка лайка представляет собой функцию, которая позволяет пользователю выразить свое одобрение к определенному контенту в социальной сети, примером может являться, фотография или какой-либо другой пост. Кроме того, среди тех, кто часто пользуется различными веб-ресурсами существует так называемая погоня за «лайками», которая выражена постоянным желанием их получать. Именно для тех, кто желает видеть больше лайков на своих постах, были придуманы сервисы по их накрутке. Предложений воспользоваться услугами по накрутке существует довольно много, как от обычных пользователей, так и до компаний, фирм. В первую очередь накручивать лайки необходимо тем пользователям, которые занимается бизнесом в интернете, то есть тем, кто собирается продвигать свои услуги или товары в социальных сетях. Как известно популярность значительно повышает доверие, следовательно, и количество новых подписавшихся. Появляется шанс, что среди сотен тысяч человек найдется хотя бы несколько десятков, которых заинтересует контент сообщества, группы, странички и, соответственно, предложений, на них озвученных.

Например, если человек создаст новое сообщество, и начнет привлекать в него людей, наполнять материалом. Может возникнуть следующая проблема, которая проявляется в том, что люди приходя в только что созданную группу, будут видеть, что активности в ней мало и соответственно уходить, даже не

читая посты, какими бы увлекательными и интересными они небыли. А вот если накрутить немного лайков к каждому посту, то люди увидят, что это сообщество и выкладываемые в нем публикации пользуются спросом, и в большинстве случаев останутся в группе. Владелец публичной страницы с активной аудиторией также может получать деньги за рекламу, которую у него будут заказывать другие пользователи.

С развитием бизнеса в социальных сетях появилось большое количество компаний, которые готовы помочь в его продвижении [3, с 365]. К числу таких сервисов можно с легкостью отнести:

1. «Vktarget» – данный проект работает с такими сайтами как «ВКонтакте» и «YouTube». Принцип заработка на лайках состоит в том, чтобы выполнять определенные задания пользователей системы и за это получать деньги.

2. «Ad-social» – данный сервис адаптирован под «ВКонтакте» и «Твиттер». На этой платформе возможен заработок на лайках и репостах. При регистрации на счет зачисляется 5 баллов, на которые впоследствии можно заказать лайки себе, а можно заработать еще и вывести на электронный кошелек «Qiwi». Сервис имеет удобный интерфейс, где видны все возможные функции, а также предлагает специальную программу, благодаря которой пользователю платят 10 % от суммы пополнения счета его рефералов.

3. «Vprka» – на первый взгляд это всего лишь один из многочисленных сервисов накрутки, но, если разобраться в интерфейсе, можно найти отличия. Например, на этом проекте проводятся специальные лотереи с крупными выигрышами, а принцип заработка на лайках такой же, как и на других платформах - необходимо ставить лайки другим пользователям, за что будут начисляться деньги.

4. «Soclike» – В настоящее время данный ресурс может предложить продвижение в социальных сетях «ВКонтакте», «Одноклассники», «Фейсбук», «Твиттер» и «YouTube». Сервис предлагает около 20 видов услуг, в том числе накрутка лайков и подписчиков [2].

Важно знать, что большую сумму с помощью накрутки лайков заработать не получится. Заработок на сервисах в основном подходит подросткам или новичкам, которые желают подзаработать. Если работать на нескольких сервисах одновременно и ставить лайки в социальных сетях, то возможно получать в день от сорока до шестидесяти рублей. Эта сумма появится при условии, что абсолютно все задания с лайками будут выполнены и соответственно оплачены. Если же пользователи данных проектов, желают зарабатывать на данных платформах большую сумму, то необходимо завести дополнительные аккаунты, с которых они будут выполнять аналогичные задания. Основным видом заработка подобная деятельность быть не может, но

даже несмотря на это от такого способа отказываться не следует.

Таким образом, социальные сети представляют собой не только сайты для общения со всем миром, но и отличный заработок, который подойдет всем пользователям интернета. Исходя из приведенных примеров стало известно, что существует выбор сервисов, предоставляющих возможность получать определенный доход, а также множество вариантов сделать это при помощи лайков. Остается лишь выбрать подходящий вариант и начинать работу.

Список источников

1. «SOFTOLET» сервисы для бизнеса. – Текст : электронный. – URL: https://awav.vk.corn/away.php (дата обращения: 08.10.2025).
2. «Сердца» социальных сетей. – Текст : электронный. – URL: https://www.kakprosto.ru/kak-843471-chto-takoe-layk (дата обращения: 12.10.2025).
3. Осипян, С. В. Трансформация методов продвижения FMCG-брендов под влиянием digital-технологий / С. В. Осипян, Ю. А. Гунько. – Текст : непосредственный // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Брянск, 30 ноября 2018 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет», 2018. – С. 365-368. – EDN YVZYKD.

УДК 656.078

УМНАЯ ПОСЛЕДНЯЯ МИЛЯ: ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КОНЕЧНЫМ КЛИЕНТОМ

ПОДМОСКОВНЫЙ А. В.,
магистрант,
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»,
Москва, Российская Федерация;

ШАРОВА И. В.,
Канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры предпринимательства и логистики
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»,
Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуется роль технологий Интернета вещей (IoT) в трансформации логистики «последней мили» и управления возвратами. Проанализированы ключевые IoT-решения: умные датчики, RFID-метки, алгоритмы оптимизации и автоматизированные пункты выдачи заказов (ПВЗ).

Показано, что интеграция IoT позволяет достичь операционной эффективности, прозрачности и высокой клиентоориентированности. Особое внимание уделено тому, как IoT-инфраструктура ПВЗ автоматизирует и упрощает процесс возвратов, способствуя росту доверия к e-commerce.

Ключевые слова: последняя миля, Интернет вещей (IoT), логистика, управление возвратами, пункты выдачи заказов (ПВЗ), цифровая трансформация, эффективность.

SMART LAST MILE: INTERNET OF THINGS IN INTERACTION WITH THE END CUSTOMER

PODMOSKOVNYI A. V.,
Master's Student,
FSBEI HE «Plekhanov Russian University of Economics»,
Moscow, Russian Federation;

SHAROVA I. V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Logistics
FSBEI HE «Plekhanov Russian University of Economics»,
Moscow, Russian Federation

Annotation. The article examines the role of Internet of Things (IoT) technologies in transforming last mile logistics and returns management. Key IoT solutions are analyzed: smart sensors, RFID tags, optimization algorithms and automated pickup points (PPPs). It is shown that the integration of IoT allows to achieve operational efficiency, transparency and high customer focus. Special attention is paid to how the IoT infrastructure of PPPs automates and simplifies the returns process, contributing to the growth of trust in e-commerce.

Keywords: last mile, Internet of Things (IoT), logistics, returns management, pickup points (PPPs), digital transformation, efficiency.

Стремительный рост электронной торговли обострил традиционные проблемы дистанционной продажи: высокую стоимость финального этапа доставки и растущий поток возвратов. Эти вызовы требуют от ритейлеров и логистических компаний внедрения принципиально новых подходов, среди которых ключевую роль играют технологии Интернета вещей (IoT), позволяющие перейти от реактивного к предиктивному управлению цепями поставок.

Интеграция IoT формирует комплексную цифровую экосистему, обеспечивающую сквозную прозрачность и управляемость процессов на этапе последней мили. Значительную роль играют системы умных датчиков и телематики. Размещенные на транспортных средствах и грузовых единицах, GPS-трекеры в сочетании с GSM-модемами позволяют осуществлять мониторинг местоположения в режиме реального времени. Дополнительные сенсоры контролируют критические параметры микроклимата − температуру и

влажность, что особенно значимо при транспортировке скоропортящейся продукции и фармацевтических препаратов.

Отдельного внимания заслуживают технологии автоматической идентификации на основе RFID-меток и Bluetooth-маяков. Данные решения кардинально преобразовали подходы к управлению товарными запасами и отслеживанию материальных потоков. Размещенные на товарах и паллетах, они обеспечивают автоматизированное и безошибочное отслеживание перемещения и остатков товарно-материальных ценностей в реальном времени, существенно ускоряя процессы комплектации заказов и их отгрузки [2].

Собранные с датчиков данные поступают в аналитические системы, где алгоритмы на основе искусственного интеллекта решают комплексные задачи, в частности − проблему оптимизации маршрутов. Эти системы анализируют дорожную обстановку, метеорологические условия и временные ограничения по окнам доставки, что позволяет динамически выстраивать и корректировать маршруты движения, сокращая временные затраты и расход топлива.

Центральным элементом инфраструктурного аспекта «умной» последней мили всё больше становятся сети пунктов выдачи заказов (ПВЗ) и постаматы, которые трансформируют логистику, переводя ее от модели «до двери» к более эффективной и контролируемой модели «до точки». Данные решения позволяют консолидировать потоки посылок, значительно снижая количество неудачных попыток доставки и связанные с ними издержки, а также предоставляют потребителям гибкость в выборе времени получения заказа. Эффективность подобной инфраструктуры наглядно демонстрирует статистика крупных маркетплейсов: например, в первом квартале 2024 года доля доставки через ПВЗ в общем объёме посылок с «Яндекс Маркета» достигла 69%, а сама сеть ПВЗ выросла почти в два раза, насчитывая свыше 13 тысяч точек. Это свидетельствует о четком потребительском тренде в пользу данного формата [3].

Таблица 1 – Сводная статистическая таблица по динамике развития формата ПВЗ [5;6]

Показатель	Статистические данные
Общий рост сети ПВЗ	За год (к июню 2025) число ПВЗ в 16 городах-миллионниках выросло на 32,4%: с 38,5 до 51 тыс. точек.
Региональные лидеры роста	Наибольший прирост показали: Новосибирск: +41,2% Челябинск: +40,9% Нижний Новгород: +40%.
Абсолютные лидеры по числу ПВЗ	Москва: 16,5 тыс. ПВЗ Санкт-Петербург: 8,3 тыс. ПВЗ.
Динамика постаматов	За год в городах-миллионниках число постаматов сократилось на 4,5%.
Экспансия маркетплейсов	Wildberries за первое полугодие сообщил о запуске 21 тыс. новых ПВЗ (+51% к прошлому году).
	Яндекс Маркет отчитался о 15 тыс. активных пунктов.

Внедрение технологий Интернета вещей (IoT) в инфраструктуру пунктов выдачи заказов (ПВЗ) кардинально трансформировало процесс возвратов, превратив его из сложной и редкой процедуры в повседневную, быструю и рутинную операцию. Это стало ключевым фактором для повышения доверия потребителей к онлайн-покупкам. [1]

IoT-инфраструктура обеспечивает полную автоматизацию процесса возврата. С момента сканирования QR-кода в ПВЗ система в автоматическом режиме фиксирует факт возврата, уведомляет продавца и инициирует процедуру возврата денежных средств, что значительно сокращает время обработки и минимизирует человеческие ошибки. Для клиента это выглядит как несколько простых действий: авторизация в личном кабинете, получение кода и его активация в терминале ПВЗ. Вся информация о статусе заказа и его передвижении отображается в реальном времени, что создает ощущение прозрачности и контроля у покупателя. [2]

Таким образом, технологическая оснащенность ПВЗ, основанная на IoT-решениях, не только упростила логистику возвратов для ритейлеров, но и сформировала новую потребительскую культуру, в которой возврат перестал быть чем-то неудобным, а стал нормальной «механикой» интернет-торговли.

Несмотря на всё вышесказанное, у любых технологий есть как плюсы, так и минусы. Рассмотрим внедрение IoT в логистику последней мили более комплексно.

Таблица 2 – SWOT-анализ внедрения Интернета вещей (IoT) в логистику последней мили [4]

Сильные стороны (Strengths)	**Слабые стороны (Weaknesses)**
• Повышение прозрачности и отслеживаемости груза в реальном времени	• Высокие первоначальные капиталовложения в инфраструктуру
• Оптимизация маршрутов и снижение операционных затрат	• Зависимость от стабильного интернет-соединения и электропитания
• Автоматизация процессов (например, возвратов через ПВЗ)	• Сложность интеграции с устаревшими системами логистических операторов
• Повышение клиентской удовлетворенности	
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
• Формирование экосистемы на основе данных (аналитика спроса, предиктивное обслуживание)	• Киберугрозы и уязвимости данных
• Развитие автономной доставки (дроны, роботы)	• Рост нормативного давления (регулирование сбора и использования данных)
• Внедрение в регионы и развитие «умных» ПВЗ как логистических хабов	• Технологическое расслоение на рынке, вытеснение малых игроков
• Улучшение экологических показателей за счет оптимизации пробега	

Несмотря на всё вышесказанное, у любых технологий есть как плюсы, так и минусы. Рассмотрим внедрение IoT в логистику последней мили более комплексно.

Проведенный SWOT-анализ наглядно демонстрирует, что внедрение IoT-решений в логистику последней мили представляет собой стратегический вектор развития, однако сопряжено с комплексом системных вызовов. Ключевым преимуществом является достижение принципиально нового уровня операционной эффективности и прозрачности для всех участников цепочки, что напрямую конвертируется в качество клиентского сервиса. С другой стороны, технологический барьер в виде высоких затрат и сложностей интеграции может замедлить распространение этих технологий среди малого и среднего бизнеса, усиливая рыночные позиции крупных сетей. Таким образом, дальнейшая эволюция «умной» последней мили будет зависеть не только от темпов технологического прогресса, но и от способности регулятора создать сбалансированные условия для её внедрения, минимизируя киберриски и технологическое неравенство.

В целом, несмотря на объективные сложности внедрения, такие как высокие первоначальные инвестиции и киберриски, повсеместная цифровизация логистических процессов является не просто трендом, а объективной необходимостью и неизбежным будущим отрасли. Только технологии IoT позволяют перейти от реактивного к предиктивному управлению цепями поставок. Эффект от оптимизации маршрутов, сокращения эксплуатационных издержек и практически полной ликвидации «человеческого фактора» в ключевых операциях (отслеживание, приемка, возврат) многократно перекрывает первоначальные затраты в среднесрочной перспективе. Компании, откладывающие интеграцию IoT-решений, рискуют столкнуться с непреодолимым разрывом в операционной эффективности и качестве сервиса. Таким образом, вопрос заключается не в том, стоит ли внедрять эти технологии, а в том, как сделать это наиболее быстро и безопасно.

Список источников

1. Дедков Д. Роль логистики в экосистемах маркетплейсов / Д. Дедков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – №5-4. – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-logistiki-v-ekosistemah-marketpleysov (дата обращения: 22.10.2025).
2. Желудков М. С. Влияние технологических изменений на развитие e-commerce бизнеса / М.С. Желудков // Вестник науки. – 2024. – №5 (74). – Текст: электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tehnologicheskih-izmeneniy-na-razvitie-e-commerce-biznesa (дата обращения: 22.10.2025).
3. Зинченко С. В. Аспекты управления логистикой на этапе последней мили / С.В. Зинченко // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2024. – №3 (51). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aspekty-upravleniya-logistikoy-na-etape-posledney-mili (дата обращения: 22.10.2025).

4. Шкодинский С. В. Ключевые аспекты логистики последней мили в онлайн-торговле / С.В. Шкодинский, А.Р. Козлова // Прикладные экономические исследования. – 2025. – №5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-aspekty-logistiki-posledney-mili-v-onlayn-torgovle (дата обращения: 22.10.2025).

5. Рост ПВЗ на 32%: как меняется логистика e-commerce в крупных городах. – Текст : электронный // E-Pepper. – 2025. – URL: https://e-pepper.ru/news/rost-pvz-na-32-kak-menyaetsya-logistika-esommerce-v-krupnykh-gorodakh.html (Дата обращения: 22.10.2025).

6. СДЭК и «Сравни»: экспресс-доставка в 2025 году, рост, тренды, предпочтения клиентов. – Текст : электронный // Retail.ru. – 2025. – URL: http://retail.ru/news/sdek-i-sravni-ekspress-dostavka-v-2025-godu-rost-trendy-predpochteniya-klientov-24-iyunya-2025-266152/ (Дата обращения: 22.10.2025).

УДК 339.138

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ МОБИЛЬНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ

ПОПОВА Т. А.,
канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые изменения, которые претерпели методы маркетинговых исследований в условиях цифровой трансформации. Проанализированы новые цифровые инструменты и технологии, изменяющие подходы к сбору и обработке информации. Исследование акцентирует внимание на повышении оперативности, точности и персонализации маркетинговых исследований благодаря цифровизации.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые исследования, социальные сети, мобильные платформы, SMM.

TRANSFORMATION OF TRADITIONAL MARKETING RESEARCH UNDER THE INFLUENCE OF MOBILE AND SOCIAL PLATFORMS

POPOVA T. A.,
Candidate of Economics Sciences, Associate Professor
Head of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article discusses the key changes that marketing research methods have undergone in the context of digital transformation. It analyzes new digital tools and technologies that are changing the way information is collected and processed. The study focuses on improving the efficiency, accuracy, and personalization of marketing research through digitalization.

Keywords: marketing, marketing research, social media, mobile platforms, SMM.

В 2025 году мобильные устройства и социальные сети становятся ключевыми каналами коммуникации и влияния на потребительское поведение. Традиционные методы маркетинговых исследований, ориентированные на офлайн инструменты и устаревшие цифровые инструменты, теряют эффективность из-за своей ограниченной оперативности, меньшей глубины анализа и отсутствия возможности для персонализации на основе реального времени. Социальные платформы предоставляют огромные объемы данных о поведении и предпочтениях аудитории, которые требуют новые методологические подходы для их обработки и интерпретации. Быстрые изменения в цифровой среде, которые радикально меняют способы взаимодействия с потребителями и методы сбора данных обусловили выбор данного направления исследования.

Современные технологии, включая мобильные приложения, социальные сети и цифровую аналитику, позволяют проводить высокоточные исследования с мгновенной обратной связью и вовлечением потребителей в процессе сбора информации. Это не только расширяет возможности мониторинга, но и трансформирует саму природу маркетинговых исследований, делая их более динамичными, интерактивными и адаптивными к быстрым изменениям рынка.

Кроме того, адаптация методов под новые медиа и платформы критична для повышения качества данных, скорости принятия решений и персонализации маркетинговых стратегий современных предприятий, что напрямую влияет на их конкурентоспособность в условиях ускоренной цифровой трансформации.

Таким образом, исследование актуально для понимания и разработки новых подходов, обеспечивающих эффективное использование потенциала мобильных и социальных платформ в маркетинговых исследованиях.

Цель исследования – выявление и анализ основных характеристик методов и инструментов маркетинговых исследований, появившихся в условиях современной цифровой трансформации

В последние годы маркетинговые исследования претерпевают существенные изменения благодаря развитию мобильных и социальных платформ. Традиционные методы сбора и анализа данных дополняются новыми цифровыми инструментами, что повышает точность, скорость и глубину понимания поведения потребителей. Мобильные платформы и социальные сети открыли новые возможности для персонализации, интерактивности и получения данных в реальном времени, что трансформирует подход к

маркетинговым исследованиям и стратегии продвижения.

Мобильные телефоны, являясь персональными и находясь всегда под рукой у пользователя, позволяют собирать уникальные данные о поведении, геолокации и предпочтениях в режиме реального времени. Маркетинговые исследования посредством мобильных устройств включают текстовые опросы, фото и видеоматериалы, что усиливает вовлечение потребителей в процесс. Адаптация опросов под смартфоны стала обязательным требованием современных исследовательских компаний. При этом количество вопросов в мобильных опросах обычно ограничено, что требует лаконичности и четкости в формулировках. Реакция на рекламу через мобильные сайты и приложения существенно выше по сравнения с традиционными методами.

Социальные сети остаются важными каналами для маркетинговых исследований, однако их использование меняется. По данным за 2025 год около 5,24 млрд человек пользуются интернетом во всем мире, при этом в среднем около 2,5 часов в день тратится на социальные платформы [1].

Анализ публичных данных социальных сетей помогает формировать первые гипотезы и оперативно отслеживать реакцию на продукт, особенно негативную. Однако для глубоких исследовательских целей они требуют дополнения традиционными методами из-за ограничений количества и полноты данных. Развиваются различные форматы видеоконтента, личного микровлияния и интерактивных кампаний, что помогает повысить аутентичность рекламных сообщений и вовлеченность аудитории. Активно растет популярность видеоконтента и интерактивных форматов как для B2B, так и для B2C сегментов.

Наблюдается постоянный рост затрат на цифровой маркетинг во всем мире. По состоянию на 2024 год они составили 790 млрд. долларов, что составляет 72,7% всех затрат на маркетинг [5] (рис.1).

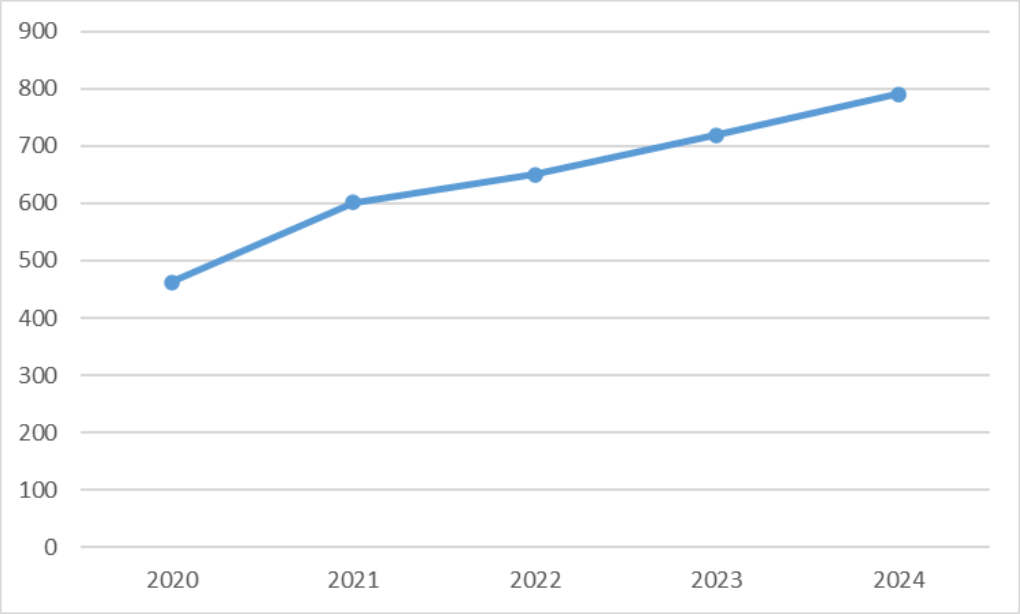

Рисунок 1 – Расходы на цифровой маркетинг, млрд. долл. [5]

Маркетинговые бюджеты в социальных сетях продолжают расти: в 2024 году реклама в социальных сетях в РФ достигла 300 млрд долларов (табл.1).

Таблица 1

Крупнейшие рекламодатели в интернете в 2024 году:
бюджеты в млн рублей, без НДС [2]

Рейтинг в 2024	Рейтинг в 2023	Рекламодатель	Бюджет 2024	Бюджет 2023	Динамика
1	1	Сбер	19379	13372	45%
2	7	Wildberries	7660	5747	33%
3	5	Avito	7542	6813	11%
…					
19	10	VK	2235	2814	-21%

Статистика показала, что рынок маркетинга в социальных сетях, в том числе ведение официальных аккаунтов во «ВКонтакте» и Telegram, по итогам 2024 года сравнялся с рынком медийной рекламы. Аналитики связывают это, прежде всего, с увеличением инвестиций в социальные сети и каналы со стороны брендов, желающих привлечь большее число новой аудитории, выпуская контент. Как показывает практика, темпы роста медийной рекламы снижаются, а рынка SMM – растут.

Проведенные исследования позволили сделать сравнение характеристик традиционных методов маркетинговых исследований и методов, трансформированных под воздействием цифровизации, мобильны и социальных платформ, представленное в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение традиционных методов маркетинговых исследований и методов, трансформированных под воздействием цифровизации [1-5]

Характеристика	Традиционные методы	Методы после трансформации
Основные каналы	Телевидение, радио, печатные СМИ	Социальные сети, мобильные приложения, видеоформаты
Форматы контента	Статичное, рекламные ролики	Короткие видео, сторис, live-трансляции, мемы
Взаимодействие с аудиторией	Одностороннее	Двухстороннее, обмен мнениями в реальном времени
Персонализация	Низкая, стандартные анкеты	Высокая, интерактивные и мультимедийные форматы
Формат получения данных	Текстовые ответы, устные интервью	Текст, видео, фото, аудио, поведенческие данные
Объем и качество данных	Ограниченный, часто выборочный	Большие объемы данных с возможностью глубокой аналитики и сегментации
Скорость получения данных	Медленная	Быстрая, в реальном времени
Уровень интерактивности	Минимальная	Высокая, включая чат-боты, лайвы, голосовые помощники
Измерение эффективности	Оценка по охвату и опросам	Аналитика кликов, вовлеченности, конверсией
Качество мониторинга трендов	Отставание из-за длительности сбора данных	Оперативный мониторинг в реальном времени

Продолжение табл.2

Стоимость проведения	Высокая, из-за затрат на персонал и материалы	Ниже благодаря цифровым инструментам автоматизации
Роль инфлюенсеров	Ограничена	Центральная роль micro и nano инфлюенсеров
Быстрота реакции на тренды	Медленная	Мгновенная, благодаря мониторингу социальных сетей
Географический охват	Локальных, ограниченный	Глобальный, без региональных ограничений
Аналитика и обработка	Ручная или частично автоматизированная	Автоматизированные алгоритмы, искусственный интеллект и машинное обучение

Данные показали, что цифровизация и развитие мобильных и социальных платформ кардинально изменили методы маркетинговых исследований и коммуникаций, делая их более адаптивными, эффективными и интерактивными.

Таким образом, цифровизация и развитие мобильных платформ и социальных сетей привели к коренным изменениям в методах маркетинговых исследований. Традиционные подходы, основанные на длительном сборе данных и ограниченных каналах, уступают место динамичным, интерактивным и быстро адаптирующимся цифровым методам.

Сбор данных в режиме реального времени значительно сокращает время исследования и повышает актуальность получаемой информации. Интерактивные формы и мультимедийные данные расширяют глубину анализа потребительского поведения.

Также социальные сети и мобильные платформы расширили спектр доступных каналов для исследований и коммуникаций, введя новые форматы контента, что способствует более высокой вовлеченности и персонализации исследований. Цифровые методы делают потребителей активными участниками исследований, повышая их вовлеченность через интерактивные и мультимедийные форматы, что улучшает качество и достоверность собранных данных

Список источников

1. Горгуль, Г. Маркетинг и цифровая трансформация 2025: глобальные тренды // GTM Консалтинг, РБК Компании, 2025. – Текст : электронный. – URL: https://companies.rbc.ru/news/FTqHqCV32s/marketing-i-tsifrovaya-transformatsiya-2025-globalnyie-trendyi/

2. Рекламные бюджеты в 2024 году. Крупнейшие рекламодатели 2024 года Топ-20 в интернете // AdIndex. – Текст : электронный. – URL: https://adindex.ru/ratings/marketing/2025/331691/?ysclid=mgkl4u5xo8681764682#331697 (дата обращения: 15.10.2025)

3. Ягнюк, И.М. Применение современного программного обеспечения в маркетинговых исследованиях / И. М. Ягнюк // Новое в экономической кибернетике. – 2022. - №1. – С. 61-70. – Текст : непосредственный.

4. Лунина, В. Ю. Возможности инструментов аналитики социальных сетей для малого бизнеса / В. Ю. Лунина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы VII международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2023 года. – Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2023. – С. 115-118. – EDN QGGYAN. – Текст : непосредственный.

5. Тропынина, Н. Е. Цифровые технологии в маркетинговых исследованиях: возможности и ограничения / Н. Е. Тропынина, О. М. Куликова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №4 (122). – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-marketingovyh-issledovaniyah-vozmozhnosti-i-ogranicheniya (дата обращения: 20.10.2025).

УДК 339.138

ВЛИЯНИЕ НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДИНГА И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

РВАЧЁВА И. М.,
канд. экон. наук, доцент,
зав. кафедрой маркетинга и торгового дела
ФБГОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация: в данной статье рассматривается влияние нейромаркетинговых стратегий на процессы формирования бренда и укрепления потребительской лояльности. Особое внимание уделено использованию нейрофизиологических методов. Анализируются механизмы подсознательного реагирования на визуальные и аудиальные стимулы, их роль в формировании запоминаемости бренда, а также влияние эмоционального отклика на степень приверженности потребителей.

Ключевые слова: нейромаркетинг, брендинг, потребительская лояльность, эмоции, маркетинговые стимулы, нейротехнологии.

THE IMPACT OF NEUMARKETING STRATEGIES ON BRANDING AND CONSUMER LOYALTY

RVACHEVA I. M.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Head of the Department of Marketing and Trade
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article examines the impact of neuromarketing strategies on brand formation and consumer loyalty. Special attention is paid to the use of neurophysiological methods. The article analyzes the mechanisms of subconscious response to visual and auditory stimuli, their role in shaping brand memorability, and the impact of emotional response on consumer loyalty.

Keywords: neuromarketing, branding, consumer loyalty, emotions, marketing incentives, and neurotechnology.

Введение. Современная маркетинговая среда характеризуется высоким уровнем информационной насыщенности, в которой традиционные методы продвижения утрачивают свою эффективность. В этих условиях ключевым фактором успеха становится способность бренда вызывать эмоциональный отклик у целевой аудитории и формировать долгосрочные отношения с потребителями. Одним из наиболее перспективных подходов, направленных на достижение этой цели, является нейромаркетинг – междисциплинарная область, сочетающая знания нейробиологии, когнитивной психологии и поведенческой экономики. Использование нейротехнологий позволяет исследовать бессознательные реакции потребителей и формировать более точные стратегии брендинга и укрепления лояльности.

Цель исследования. Целью работы является анализ механизмов воздействия нейромаркетинговых стратегий на восприятие бренда и степень приверженности потребителей. В рамках исследования рассматриваются способы активации эмоциональных и когнитивных реакций на бессознательном уровне, а также влияние этих реакций на поведение покупателей в условиях рыночной конкуренции.

Результаты исследования. Анализ показал, что нейромаркетинг позволяет существенно повысить точность оценки восприятия рекламных сообщений и брендов за счёт применения объективных методов регистрации физиологических реакций. Среди них наиболее активно используются:

– функциональная магнитно-резонансная томография (fMRI) – позволяет визуализировать зоны мозга, активируемые при восприятии брендов и рекламы;

– электроэнцефалография (EEG) – фиксирует нейронную активность, связанную с вниманием и вовлечённостью;

– технологии отслеживания взгляда (eye-tracking) – выявляют фокус внимания и визуальные предпочтения.

Эти инструменты дают возможность зафиксировать реакцию потребителя в реальном времени, включая непроизвольные эмоции и интерес. Результаты нейромаркетинговых исследований позволили выявить следующие

ключевые закономерности:

1. Подсознание доминирует в принятии решений. По данным Д. Канемана, большинство потребительских выборов совершаются автоматически, под влиянием эмоций, а не рациональных рассуждений.

2. Эмоциональные ассоциации усиливают запоминаемость бренда. Бренды, вызывающие положительные чувства, чаще остаются в памяти и реже подвергаются смене предпочтений.

3. Сенсорные элементы повышают эффективность коммуникации. Аромат, звук, визуальные элементы усиливают эмоциональный отклик и делают бренд узнаваемым на уровне чувств.

4. Лимбическая модель потребления (по Х. Хойзелю) позволяет адаптировать маркетинговое сообщение к глубинным мотивационным структурам: стремлению к стабильности, новизне или доминированию.

5. Прайминг стимулирует ассоциативное мышление. Предварительное воздействие на потребителя влияет на восприятие бренда и может значительно повысить эффективность рекламы [1].

Для наглядной систематизации влияния различных нейромаркетинговых инструментов на процессы формирования бренда и укрепления потребительской лояльности целесообразно рассмотреть их воздействие в контексте поведенческих и эмоциональных реакций аудитории.

Применение эмоциональных стимулов, регистрируемых с использованием таких методов, как функциональная магнитно-резонансная томография (fMRI) и электроэнцефалография (EEG), способствует активации зон мозга, ответственных за переживание удовольствия, доверия и позитивных эмоций. Эти процессы формируют повышенную степень вовлечённости потребителя и усиливают ассоциативную ценность бренда, что в дальнейшем способствует укреплению эмоциональной привязанности к нему.

Не менее значимую роль играют сенсорные раздражители, воздействующие на органы обоняния, слуха и зрения. Они обеспечивают формирование уникального пользовательского опыта и позволяют бренду закрепиться в сознании потребителя через эмоционально окрашенные ассоциации. Сенсорные элементы, интегрированные в маркетинговые коммуникации, повышают уровень узнаваемости бренда и способствуют его дифференциации на рынке.

Лимбическая сегментация ориентирована на персонализацию маркетингового сообщения с учётом индивидуальных мотивационных установок потребителя. Такой подход позволяет адаптировать стратегию брендинга к различным типам психоэмоционального восприятия и тем самым обеспечить точечное позиционирование бренда в сознании целевой аудитории.

Инструмент ассоциативного прайминга оказывает неосознанное влияние на восприятие и предпочтения потребителей, активируя скрытые когнитивные связи и предопределяя благоприятное отношение к бренду. Применение данного метода способствует повышению эффективности рекламных кампаний и формированию устойчивых позитивных ассоциаций [2].

Наконец, использование простоты визуального кода выступает важным элементом в процессе формирования бренда. Упрощённая визуальная структура, лаконичные образы и запоминающиеся элементы коммуникации способствуют быстрой идентификации бренда, что, в свою очередь, обеспечивает создание устойчивого и легко узнаваемого имиджа.

Таким образом, интеграция перечисленных компонентов в единую нейромаркетинговую стратегию способствует формированию комплексного эмоционально-когнитивного воздействия на потребителя, усиливает степень его вовлечённости и способствует укреплению долгосрочной лояльности к бренду.

Анализ представленных данных позволяет заключить, что комплексное использование нейромаркетинговых инструментов способствует более глубокой эмоциональной вовлечённости потребителей и формированию прочной связи с брендом на бессознательном уровне [3].

Современная маркетинговая практика демонстрирует тенденцию к объединению инструментов различных дисциплин для повышения эффективности коммуникаций. Особое значение приобретает синтез нейромаркетинга и нейролингвистического программирования, позволяющий воздействовать на потребителя не только рационально, но и на глубинные эмоционально-мотивационные структуры личности. В условиях цифровизации и информационного перенасыщения умение бренда обращаться к подсознательным установкам аудитории становится стратегическим преимуществом, обеспечивающим устойчивую лояльность и долгосрочные отношения с клиентами.

Формирование бренда при таком подходе выходит за рамки традиционного визуального и вербального позиционирования. Оно опирается на создание целостного эмоционально-когнитивного образа, вызывающего у аудитории доверие, симпатию и чувство сопричастности. Нейромаркетинговые методы − отслеживание движений глаз, регистрация мозговой активности (EEG, fMRI), анализ эмоциональных реакций – позволяют определить, какие элементы бренда вызывают наибольший отклик. На основе этих данных формируется визуальный стиль, цветовая палитра, логотип и тон коммуникации, что создаёт устойчивый имидж и усиливает восприятие бренда [4].

Воздействие на современного потребителя происходит преимущественно в медиасреде, где конкуренция за внимание крайне высока. Эффективность маркетинга определяется способностью бренда вызывать эмоциональные реакции, соответствующие внутренним мотивам аудитории. Использование данных нейромаркетинга совместно с нейролингвистическими приёмами − метафорами, пресуппозициями, эффектом присоединения, помогает создавать сообщения, формирующие доверие и личную вовлечённость.

Такой подход обеспечивает переход от массовых коммуникаций к адресному воздействию, основанному на учёте психоэмоциональных особенностей. Например, «альфа-мотив» откликается на темы силы и

лидерства, «социалы» на идеи общения и принадлежности, «безопасники» на уверенность и стабильность, а «новаторы» на свободу и новизну. Подбор вербальных и визуальных элементов должен соответствовать этим типам восприятия, что требует анализа когнитивных и эмоциональных реакций аудитории [5].

С точки зрения формирования потребительской лояльности, сочетание нейромаркетинга и нейролингвистических инструментов способствует созданию прочных эмоциональных связей между брендом и клиентом. Позитивные эмоции формируют ощущение безопасности и удовольствия, закрепляя бренд в памяти как надёжный выбор. Лингвистические конструкции, вызывающие идентификацию с ценностями компании, усиливают эмоциональную привязанность, постепенно превращая её в устойчивую лояльность.

Комплексное применение нейромаркетинговых и нейролингвистических методов значительно повышает результативность коммуникаций. Комбинация вербальных и невербальных сигналов, адаптированных к мотивационным особенностям потребителя, усиливает чувство понимания и доверия. Это способствует формированию эмоциональной связи, основанной не на логике, а на согласованности восприятия бренда с внутренними ценностями человека.

Наибольший эффект такие методы показывают при работе с молодой аудиторией, склонной к поиску идентичности и самовыражению. Использование метафор, ассоциативных образов и элементов разговорной речи помогает бренду говорить «на одном языке» с потребителем, делая коммуникацию более естественной и убедительной.

Синтез нейромаркетинга и нейролингвистического программирования становится перспективным направлением в развитии брендинга и укреплении потребительской лояльности. Он обеспечивает переход от формальной рекламы к эмоциональному взаимодействию между брендом и аудиторией, где каждый элемент коммуникации выполняет роль эмоционального якоря. Применение таких технологий способствует не только повышению эффективности маркетинговых стратегий, но и формированию устойчивого доверия − ключевого фактора конкурентоспособности в современной медиа-среде.

Выводы. Результаты исследования подтверждают, что нейромаркетинг обладает высоким потенциалом как инструмент стратегического маркетинга. Его применение позволяет компаниям учитывать глубинные механизмы восприятия и эмоционального реагирования, что существенно повышает шансы на формирование устойчивого имиджа бренда и развитие потребительской лояльности. Эмоции, сенсорные сигналы и когнитивные ассоциации формируют основу привязанности потребителей к бренду на бессознательном уровне.

Следовательно, интеграция нейромаркетинговых стратегий в маркетинговую деятельность позволяет не только повысить результативность

рекламных кампаний, но и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность бренда за счёт создания глубокой эмоциональной связи с аудиторией.

Список источников

1. Башкина Н. А., Клым-Еремина Н. В., Шишакова Ю. В. Ключевые аспекты применения нейромаркетинга / Н. А. Башкина, Н. В. Клым-Ермнина, Ю. В. Шишакова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2024. – №2. – Текст : непосредственный.
2. Комарова О. В., Заикина А. А. К вопросу о содержании нейромаркетинга в современных исследованиях / О.В. Комарова, А. А. Заикина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №9-2 (84). – Текст : непосредственный.
3. Татаринов К. А. Нейромаркетинг: как эмоции влияют на решения о покупке / К. А. Татаринов // Практический маркетинг. – 2025. – №1. – Текст : непосредственный.
4. Шишакова Ю. В. Развитие нейромаркетинга в России / Ю. В. Шишакова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2021. – №4. – Текст : непосредственный.
5. Куренова Д. Г. Возможности нейромаркетинга и нейролингвистического программирования в повышении эффективности коммуникации бренда с целевой аудиторией / Д. Г. Куренова, Е. В. Кривошеева, А. С. Тимченко, А. А. Семенова // ЕГИ. 2025. №1 (57). – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-neyromarketinga-i-neyrolingvisticheskogo-programmirovaniya-v-povyshenii-effektivnosti-kommunikatsii-brenda-s-tselevoy (дата обращения: 19.10.2025).

УДК 339.138: 687.5

СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИИ ИНДИЙСКОГО ЮВЕЛИРНОГО БРЕНДА «ELEGANT GEMS» НА КОНКУРЕНТНЫЙ РОССИЙСКИЙ РЫНОК

РЕННИ ЭЛЕГАНТ,
директор компании «Elegant Gems»
Кандолим, Гоа, Индия;

АГАРКОВА Н. В.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КЛОЧКОВА О. В.,
канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры мировой экономики и международных экономических отношений
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В данной статье рассматривается комплексная стратегия выхода индийского ювелирного бренда «Elegant Gems» на российский рынок драгоценных украшений. Актуальность исследования обусловлена возрастающим интересом российских потребителей к ювелирным изделиям восточного производства и необходимостью разработки адаптированных маркетинговых подходов для успешной интеграции иностранных брендов в условиях высококонкурентной среды российского ювелирного рынка. В работе проанализированы ключевые особенности целевой аудитории, конкурентная среда, нормативно-правовые аспекты деятельности, а также предложены конкретные механизмы позиционирования и продвижения бренда.

Ключевые слова: ювелирный рынок, брендинг, интеграционная стратегия, международный маркетинг, конкурентная среда, позиционирование бренда.

STRATEGY FOR INTEGRATION OF THE INDIAN JEWELRY BRAND «ELEGANT GEMS» INTO THE COMPETITIVE RUSSIAN MARKET

RENNIE ELEGANT,
Director of «Elegant Gems»
Candolim, Goa, India;

AGARKOVA N. V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

KLOCHKOVA O. V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of World Economy
and International Economic Relations,
FSBEI HE «Donetsk State University»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article examines the comprehensive strategy for the Indian jewelry brand «Elegant Gems» to enter the Russian fine jewelry market. The relevance of the study stems from the growing interest of Russian consumers in Eastern jewelry and the need to develop tailored marketing approaches for the successful integration of foreign brands into the highly competitive Russian jewelry market. The paper analyzes key characteristics of the target audience, the competitive

environment, and regulatory aspects of operations, and proposes specific mechanisms for brand positioning and promotion.
Keywords: jewelry market, branding, integration strategy, international marketing, competitive environment, brand positioning.

Российский рынок ювелирных изделий демонстрирует устойчивую динамику развития, характеризуясь объемом более трехсот миллиардов рублей в год и среднегодовым темпом прироста около пяти процентов. При этом сегмент импортной ювелирной продукции занимает значительную нишу, формируя устойчивый спрос на изделия, отличающиеся особым дизайном и культурной идентичностью [1]. Индийские ювелирные украшения, традиционно отличающиеся сложностью орнаментов, высоким качеством обработки драгоценных камней и использованием уникальных техник огранки, представляют значительный интерес для определенных сегментов российских потребителей.

Бренд «Elegant Gems», позиционирующийся в среднем и премиальном ценовых сегментах индийского рынка, обладает потенциалом для успешной экспансии на российский рынок при условии разработки адаптированной стратегии интеграции, учитывающей специфику потребительских предпочтений, культурные особенности восприятия ювелирных изделий и конкурентную структуру отрасли [2].

Российский ювелирный рынок характеризуется высокой степенью концентрации, при которой десять крупнейших производителей контролируют около шестидесяти процентов рынка. Основными игроками выступают отечественные бренды, такие как «Адамас», «Санлайт», «Соколов», «Московский ювелирный завод», а также международные сети, представленные брендами «Pandora» и «Tiffany & Co». Конкурентная среда в сегменте восточных ювелирных украшений остается относительно свободной, что создает благоприятные условия для входа специализированного бренда.

Ключевыми факторами конкурентоспособности в данном сегменте выступают аутентичность дизайна, репутация производителя, качество используемых материалов, ценовое позиционирование и доступность для потребителя через развитую дистрибьюторскую сеть [3]. Анализ показывает, что существует недостаточно представленная ниша потребителей, интересующихся этническими ювелирными изделиями с выраженной культурной идентичностью и готовых платить премиальную цену за уникальность дизайна.

На основе проведенного анализа потребительского поведения определены три приоритетных сегмента целевой аудитории для бренда «Elegant Gems». Первый сегмент представлен женщинами в возрасте от двадцати пяти до сорока пяти лет с доходом выше среднего, проявляющими интерес к этнической культуре и путешествиям. Этот сегмент характеризуется стремлением к самовыражению через уникальные аксессуары и готовностью инвестировать в качественные ювелирные изделия с историей.

Второй сегмент составляют представители индийской диаспоры в России, численность которой оценивается в пятнадцать тысяч человек, концентрирующихся преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге. Для данного сегмента приобретение индийских ювелирных изделий имеет не только эстетическое, но и культурное значение, связанное с поддержанием связи с исторической родиной.

Третий сегмент формируют коллекционеры и ценители редких ювелирных изделий, для которых критичными являются уникальность дизайна, качество исполнения и инвестиционная привлекательность украшений [4]. Этот сегмент характеризуется наиболее высокой платежеспособностью и требовательностью к качеству обслуживания.

Рекомендуемая стратегия позиционирования бренда «Elegant Gems» на российском рынке базируется на концепции «аутентичной роскоши с восточной душой». Ключевыми элементами позиционирования выступают подчеркивание многовековых традиций индийского ювелирного искусства, использование уникальных техник обработки драгоценных камней, характерных для индийской школы, и акцент на индивидуальности каждого изделия, создаваемого с учетом культурной символики.

Ценовое позиционирование предполагает размещение в премиальном сегменте с ценовым диапазоном от пятидесяти до трехсот тысяч рублей за изделие, что соответствует позиционированию бренда на внутреннем индийском рынке и обеспечивает восприятие продукции как эксклюзивной. Такое позиционирование позволяет избежать прямой ценовой конкуренции с массовыми российскими производителями и фокусироваться на создании добавленной ценности через уникальность дизайна и культурную составляющую.

Стратегия дистрибуции предполагает комбинированный подход, сочетающий традиционные и цифровые каналы продаж. На начальном этапе интеграции рекомендуется установление партнерских отношений с двумя-тремя специализированными мультибрендовыми ювелирными бутиками в Москве, ориентированными на премиальный сегмент. Параллельно целесообразно развитие собственного интернет-магазина с возможностью виртуальной примерки изделий и детальным описанием культурной символики каждого украшения.

Стратегия продвижения строится на сочетании контент-маркетинга, направленного на образование потребителей о традициях индийского ювелирного искусства, таргетированной рекламы в социальных сетях и организации культурных мероприятий, демонстрирующих связь ювелирных изделий с индийской культурой. Особое внимание уделяется сотрудничеству с инфлюенсерами, специализирующимися на темах этнической моды, путешествий и культурного разнообразия.

Интеграция иностранного ювелирного бренда на российский рынок требует соблюдения строгих нормативно-правовых требований. Ключевыми аспектами являются обязательная сертификация ювелирных изделий в

соответствии с техническим регламентом Таможенного союза, получение пробирного клейма Российской государственной пробирной палаты, а также соблюдение требований к маркировке и документальному подтверждению происхождения драгоценных металлов и камней.

Рекомендуется создание официального представительства бренда в форме общества с ограниченной ответственностью, что обеспечит юридическую прозрачность операций и возможность полноценного ведения коммерческой деятельности. Необходимо также предусмотреть механизмы таможенного оформления партий ювелирных изделий с учетом действующих таможенных пошлин и налога на добавленную стоимость.

Предварительная финансовая модель интеграции предполагает первоначальные инвестиции в размере от десяти до пятнадцати миллионов рублей, включающие расходы на юридическое оформление, сертификацию продукции, создание первоначального товарного запаса, разработку цифровой инфраструктуры и проведение маркетинговых мероприятий. Период достижения точки безубыточности оценивается в восемнадцать-двадцать четыре месяца при условии реализации от ста пятидесяти до двухсот изделий в год.

Основными рисками интеграции выступают валютные колебания, влияющие на рентабельность импортных операций, возможные изменения таможенного законодательства, недостаточная осведомленность российских потребителей о специфике индийских ювелирных изделий и высокая конкуренция в премиальном сегменте. Для минимизации рисков рекомендуется использование механизмов валютного хеджирования, диверсификация каналов продаж и инвестиции в образовательный маркетинг.

Таким образом, интеграция индийского ювелирного бренда «Elegant Gems» на российский рынок представляет собой комплексную, экономически обоснованную и потенциально высокоэффективную стратегию роста. Ключевым условием для успешной реализации данной стратегии является не просто учет, а глубокая и всесторонняя адаптация всех элементов маркетинга к специфическим социокультурным и экономическим особенностям локального рынка.

Успешность вывода бренда будет определяться последовательной реализацией трех взаимосвязанных компонентов. Во-первых, это формирование четкого и дифференцированного позиционирования в перспективной рыночной нише аутентичных этнических украшений премиального сегмента, что позволит бренду занять уникальное место в восприятии целевой аудитории и избежать прямой конкуренции с массовыми игроками.

Во-вторых, критически важным является построение гибкой и разветвленной системы дистрибуции, которая должна интегрировать в себе как авторитетные офлайн-площадки, так и современные цифровые каналы сбыта, что обеспечит максимальную доступность продукции для различных потребительских групп.

В-третьих, необходима реализация долгосрочной образовательной маркетинговой программы, направленной не только на продвижение товара, но и на формирование осведомленности, понимания и ценности уникального индийского ювелирного наследия, что в конечном итоге создаст прочную эмоциональную связь с потребителем и обоснует премиальность предложения.

Список источников

1. Петрова, А. В. Анализ российского рынка ювелирных изделий: тенденции и перспективы / Под ред. А. В. Петрова. Москва: Экономика, 2024. 245 с. – Текст : непосредственный.
2. Агаркова, Н. В., Elegant, Renny Маркетинговые стратегии ювелирного предприятия / Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем : материалы VI международной научно-практической конференции – Донецк : ДОНАУИГС, 2022. – 264 с. – С. 150-153. – Текст : непосредственный.
3. Иванова, С. И. Международный маркетинг в ювелирной индустрии / С. И. Иванова, Е. М. Сидорова. Санкт-Петербург: Издательство СПбГУ, 2023. 312 с. – Текст : непосредственный.
4. Стрига, Т. В. Анализ современного состояния ювелирного рынка РФ / Т. В. Стрига // Академическая публицистика. – 2022. – № 6-1. – С. 260-265. – EDN KIKVKT.

УДК 656.073

ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИКИ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ» В ЭПОХУ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

РОГОВ Д. О.,
ассистент кафедры управления транспортными комплексами
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация;

СЕМЕНОВА К. В.,
обучающийся,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация;

МАРЧЕНКО В. А.,
обучающийся,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые вызовы и направления оптимизации логистики «последней мили» в условиях стремительного роста электронной коммерции. Особое внимание уделено внедрению беспилотных летательных аппаратов (дронов) и роботизированных курьерских систем как инструментов повышения скорости доставки, снижения затрат и экологической нагрузки. Приводятся систематизация технологий, анализ барьеров и формулируются приоритеты развития.

Ключевые слова: логистика последней мили, электронная коммерция, дроны-доставщики, роботы-доставщики, цепи поставок, оптимизация, инновации.

OPTIMIZATION OF LAST-MILE LOGISTICS IN THE ERA OF E-COMMERCE DEVELOPMENT

ROGOV D. O.,
Assistant of the Department of Transport Complex Management
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation;

SEMENOVA K. V.,
Student,
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation;

MARCHENKO V. A.,
Student,
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation

Annotation. The article examines key challenges and directions for optimizing last-mile logistics in the context of the rapid growth of e-commerce. Special attention is paid to the introduction of unmanned aerial vehicles (drones) and robotic courier systems as tools for improving delivery speed, reducing costs and environmental impact. The article systematizes technologies, analyzes barriers and formulates development priorities.

Keywords: last-mile logistics, e-commerce, drone delivery, courier robots, supply chain, optimization, innovation.

Развитие электронной коммерции приводит к значительным изменениям в логистических процессах. «Последняя миля» – это наиболее затратный и проблемный участок цепи поставок, так как именно на этом этапе доставка становится индивидуальной. По оценкам аналитиков, на последнюю милю приходится до 50% всех логистических издержек. Рынок электронной коммерции стремительно растет, увеличивая давление на инфраструктуру и

компании, которые занимаются доставкой. Особенно остро это проявляется в крупных городах, где плотность трафика, дефицит парковок и высокие требования клиентов к срокам доставки создают дополнительные сложности. Кроме того, современные потребители ожидают быстрой и удобной доставки, что требует постоянной оптимизации логистических маршрутов и внедрения инноваций. В этих условиях использование новых технологий становится ключевым фактором повышения эффективности логистики [6].

Современные компании сталкиваются с целым комплексом проблем при организации доставки по последней миле. Во-первых, высока стоимость курьерской доставки – содержание персонала, транспортные расходы и издержки на инфраструктуру. Во-вторых, плотный дорожный трафик замедляет доставку и увеличивает операционные расходы. В-третьих, экологические ограничения требуют перехода на более устойчивые виды транспорта. Также важным барьером является нехватка квалифицированного персонала и сложности с планированием маршрутов. Наконец, устаревшие бизнес-модели часто не позволяют компаниям гибко реагировать на изменения в спросе, что снижает уровень сервиса [6].

Дроны и автономные наземные роботы открывают новые возможности для логистики. Дроны позволяют выполнять доставку по воздуху, минуя пробки и сокращая время транспортировки. Они особенно эффективны в труднодоступных районах, где классические курьеры не справляются. Наземные роботы-доставщики демонстрируют высокую эффективность на небольших расстояниях, например, внутри кампусов, жилых кварталов и торговых центров. Они снижают расходы на персонал и позволяют компаниям обеспечить круглосуточную доставку без участия человека. Однако внедрение этих технологий требует серьезной инфраструктурной и нормативной подготовки: создания мест посадки дронов, зарядных станций, а также разработки стандартов безопасности и сертификации [1; 3-4].

Одним из ключевых вызовов для внедрения инновационных решений является отсутствие комплексной инфраструктуры. Для эффективного использования дронов и роботов необходимы распределительные хабы, посадочные площадки, узлы быстрой зарядки и системы автоматической координации. Кроме того, в России пока не существует полной нормативной базы, регулирующей массовое применение беспилотных средств доставки. Законодательство требует доработки для обеспечения безопасности полетов, защиты данных и регулирования взаимодействия между различными участниками рынка [2; 7].

Для того чтобы «последняя миля» стала по-настоящему эффективной, недостаточно просто внедрить дронов или роботов. Необходимо создание единой цифровой платформы, которая объединит управление заказами, маршрутизацию, планирование ресурсов, мониторинг транспорта и обратную связь от клиентов. Использование технологий Big Data и IoT позволяет прогнозировать пики спроса и оптимизировать маршруты в реальном времени. Кроме того, интеграция различных видов транспорта – беспилотных

летательных аппаратов, наземных роверов и классических курьеров – повышает гибкость и устойчивость логистических цепей [2].

Внедрение автономных технологий, таких как дроны и роботы-курьеры, является одним из ключевых направлений оптимизации логистики «последней мили» в эпоху развития электронной коммерции, оказывая комплексное влияние на экономические, экологические и операционные аспекты доставки. Прежде всего, их применение кардинально меняет структуру затрат. Как отмечают исследователи, это не только повышает скорость доставки, но и приводит к значительному сокращению операционных издержек. Компании получают возможность оптимизировать фонд оплаты труда, снижая зависимость от большого штата курьеров-людей, а также минимизировать расходы на топливо для автомобилей и их техническое обслуживание, поскольку беспилотные устройства, особенно электрические, имеют более низкую стоимость эксплуатации на один заказ в плотной городской среде [1;5].

Важным преимуществом является их способность работать в условиях высокой нагрузки, такой как «час пик» или сезонные пики спроса, без дополнительных затрат на сверхурочные работы, что напрямую повышает пропускную способность логистической системы. В долгосрочной перспективе инвестиции в автономную доставку способствуют повышению общей конкурентоспособности компаний, позволяя предлагать клиентам более гибкие и быстрые услуги. Параллельно с экономией происходит снижение углеродного следа, что особенно важно в контексте глобальной повестки устойчивого развития. Замена даже части автомобилей доставки на электрические дроны и роботы способствует уменьшению заторов и уровня шума в городской среде, что не только улучшает экологическую обстановку, но и косвенно повышает качество жизни и снижает нагрузку на дорожную инфраструктуру, которая во многих городах достигла своего предела.

Мировая практика подтверждает активное развитие этого направления в США, Европе и Китае, где крупные ритейлеры и логистические гиганты, такие как Amazon и DHL, инвестируют в пилотные проекты и создают собственные флоты беспилотных устройств. В России также наблюдается рост интереса к этим технологиям, особенно в мегаполисах, где первые тестовые проекты по доставке еды и мелких товаров с помощью наземных роботов и дронов подтверждают не только техническую осуществимость, но и экономическую целесообразность, а также демонстрируют высокий уровень принятия со стороны клиентов, ценящих новизну и скорость [1;4].

Однако широкомасштабному внедрению препятствует ряд барьеров. К ним относятся несовершенство нормативно-правовой базы, регулирующей использование воздушного пространства дронами и движение роботов по тротуарам; вопросы безопасности и киберзащиты; ограничения по грузоподъемности и дальности полета; а также зависимость от погодных условий. Кроме того, успешная оптимизация «последней мили» с помощью роботизации требует комплексного подхода, включающего не только закупку техники, но и адаптацию складской инфраструктуры, интеграцию

программного обеспечения для управления парком и изменение бизнес-процессов. Таким образом, применение дронов и роботов представляет собой стратегически важное направление для оптимизации «последней мили», чей потенциал для снижения издержек и повышения конкурентоспособности будет лишь возрастать по мере преодоления существующих технологических и регуляторных барьеров [2; 7].

Рост международной торговли и расширение географии покупок потребителей усложняют организацию логистики последней мили. Возникают трудности с таможенным оформлением, обеспечением надежности доставки в удаленные регионы и стандартизацией услуг. Решение этой проблемы предполагает развитие цифровых платформ для мониторинга и контроля грузов, унификацию требований к транспортным средствам и адаптацию местных инфраструктурных решений для международного уровня [6].

Современный покупатель ожидает индивидуальный подход к процессу покупки и доставки товара. Люди хотят получать товары быстро, удобно и с минимальными усилиями. Оптимизация логистики должна учитывать потребности разных сегментов аудитории: от срочных доставок до регулярных поставок по графику. Введение персонифицированных предложений и возможность выбора удобного способа доставки повышают лояльность покупателей и увеличивают повторные продажи.

Оптимизация логистики последней мили является стратегическим направлением развития всей отрасли. Инновационные технологии – дроны, роботы, цифровые платформы – позволяют компаниям повысить скорость доставки, снизить издержки и улучшить качество обслуживания. Однако их эффективное внедрение возможно только при условии развития инфраструктуры, совершенствования нормативной базы и интеграции с существующими логистическими системами. Для России актуально реализовывать экспериментальные программы, совершенствовать законодательство и стимулировать бизнес к переходу на новые форматы доставки.

Список источников

1. Атдаева, Б. Использование дронов в логистике: новые возможности и вызовы / Б. Атдаева, Б. Бахрамов, Г. Абдылова // In Situ. – 2023. – № 11. – С. 73-75. – EDN AWAKDK. – Текст : непосредственный.

2. Костин, А. С. Модели и методы автоматизации многоадресной доставки грузов для транспортных систем: диссертация на соискание ученой степени кандидата технических наук / Костин Антон Сергеевич, 2023. – 187 с. – EDN JLCRAQ. – Текст : непосредственный.

3. Кутузова, П. Н. Использование дронов в логистике последней мили: зарубежный опыт и отечественная практика / П. Н. Кутузова // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 11–12 марта 2021 года / Редколлегия: С.М. Нечаева и [др.]. – Москва:

Государственный университет управления, 2021. – С. 239-242. – EDN WDAALZ. – Текст : непосредственный.

4. Лунина, Е. С. Беспилотные летательные аппараты в логистике: зарубежный и отечественный опыт /Е. С. Лунина, И. А. Ермаков // Вестник университета. – 2024. – № 5. – С. 68-77.– DOI 10.26425/1816-4277-2024-5-68-77. – EDN RPKFWV. – Текст : непосредственный.

5. Пустохина, И. В. Проблемы и перспективы использования дронов в доставке последней мили / И. В. Пустохина, Л. Р. Марданшина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1, № 4(112). – С. 108-114. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.04.01.012. – EDN YKFAFC. – Текст : непосредственный.

6. Стадник, В. В. Логистика последней мили и ее роль в конкурентоспособности e-commerce / В. В. Стадник // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития : материалы VI международной научно-практической конференции, Саратов, 07 декабря 2021 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Амирит», 2021. – С. 161-163. – EDN TOUWFP. – Текст : непосредственный.

7. Хамуков, Ю. Х. Перспективы и проблемы роботизации доставки последней мили. Актуальность задачи и концепции решения. Часть i / Ю. Х. Хамуков, М. А. Канокова // Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки. – 2021. – № 11(92). – С. 24-32. – DOI 10.31618/ESU.2413-9335.2021.2.92.1516. – EDN NNILBV. – Текст : непосредственный.

УДК 658.7

ПОСТРОЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В ЛОГИСТИКЕ

РОЖКО Д. С.,
магистрант,
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

БАЛАБЕНКО Е. В.,
д-р. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»,
Краснодар, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассмотрены варианты организации системы информационного обеспечения на предприятиях (централизованный,

децентрализованный, специализированный). Схематически показана взаимосвязь элементов информационной системы в логистике. Описаны функции информационной системы в логистике.
Ключевые слова: логистика, информационные системы, база данных, функции, элементы.

BUILDING INFORMATION SYSTEMS IN LOGISTICS

ROZHKO D. S.,
Master's student,
Donbas National Academy of Construction and Architecture is a branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education National Research Moscow State University of Civil Engineering, Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

BALABENKO E. V.,
Doctor of Economics, Associate Professor
FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russian Federation

Annotation. The article discusses options for organizing an information support system at enterprises (centralized, decentralized, and specialized). It schematically shows the relationship between the elements of an information system in logistics. The functions of an information system in logistics are described.
Keywords: logistics, information systems, database, functions, elements.

Одним из направлений Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации является переход к передовым технологиям проектирования, основанным на применении интеллектуальных производственных решений, роботизированных и высокопроизводительных вычислительных систем, результатов обработки больших объемов данных, технологий машинного обучения и искусственного интеллекта.

Построение информационных систем в логистике является сложной интегрированной системой по учету, контролю, планированию, поставке и распределению материально-технических ресурсов.

В настоящее время возможны три варианта организации системы информационного обеспечения на предприятиях.

1. Централизованный способ организации характеризуется сосредоточением в одном управлении (подразделении) всей деятельности по информационным технологиям, подчиняемой непосредственно высшему руководству компании, ответственному за информационные системы и технологии. Преимуществом такого способа организации служит обеспечение высокой эффективности работы по внедрению новых информационных систем и технологий. К недостаткам можно отнести высокие затраты на содержание аппарата управления.

2. Децентрализованный способ организации подсистемы информационного обеспечения обусловлен обеспечением функций управления информационными системами специалистами разных функциональных подразделений, причем каждый в своем направлении. Преимущество - высокий уровень знаний предметной области менеджера по информационным системам, а недостаток - дублирование однотипных задач и функций в разных подсистемах.

3. Специализированный способ организации характеризуется отсутствием подразделения по информационным системам (технологиям). При необходимости внедрения автоматизированной системы данные организации обращаются в специализированные фирмы и выполняют работы на договорной основе. (Это характерно для небольших организаций.) Преимущество данного способа организации подсистемы информационного обеспечения заключается в высоком уровне научных и методических разработок, недостаток - в сложности учета всех специфических особенностей объекта.

Выбор того или иного способа организации системы информационного обеспечения на предприятии зависит от многих факторов и прежде всего от размеров организации, системы управления, существующих в ней бизнес-процессов, наличия свободных денежных средств и др.

Главный принцип создания информационной системы - данные должны собираться на самом низком уровне агрегирования и быть сопоставимы.

Необходим комплексный набор данных, которым можно манипулировать и с помощью которого можно проводить анализ, используя такое количество способов, сколько требуется руководителю сферы логистики. Система должна располагать возможностями для проведения детализированного анализа. На рис. 1 показан принцип построения информационной системы в логистике.

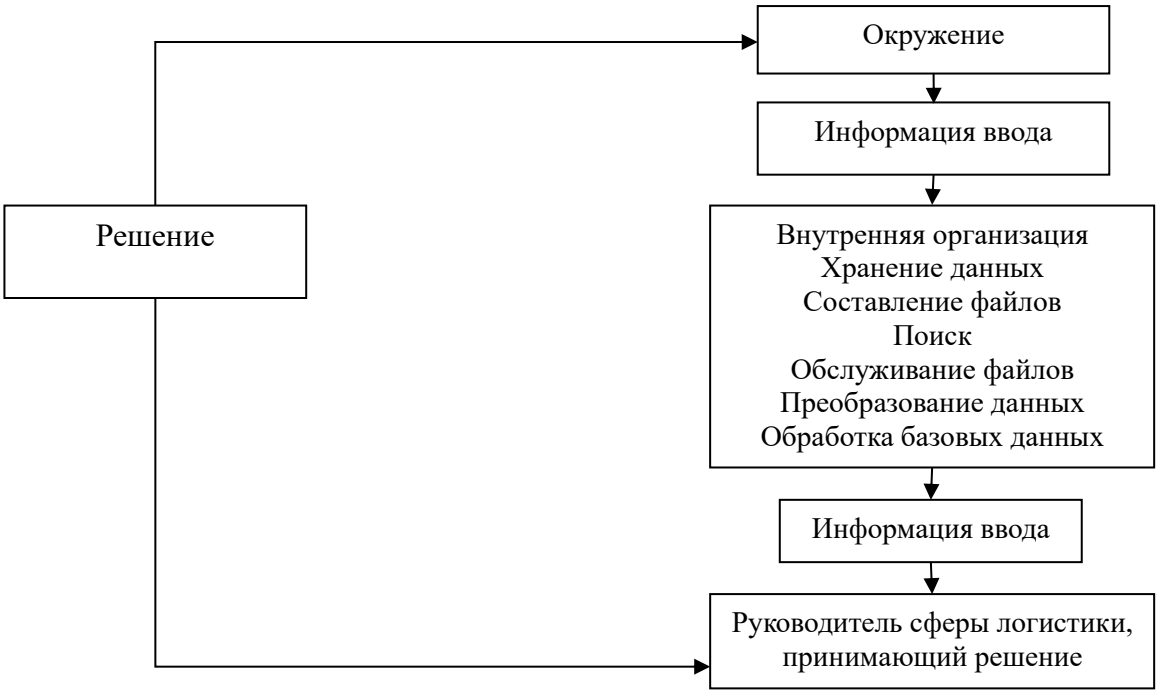

Рисунок 1 – Взаимосвязь элементов информационной системы в логистике

Цель информации в логистике заключается в том, чтобы получить возможность управления, наблюдения и проведения работ, а также комплексного планирования на складах и при транспортировке сырья, материалов и изделий. Все чаще возникает проблема непрерывного учета результатов функционирования системы, что способствует внесению изменений как в построение, так и в реализацию хода процессов.

Организационные процессы на предприятии в большей мере связаны с организацией информации. Воплощение прогрессивных концепций в логистике ведет к изменениям в информационной системе. В соответствии с постановкой целей логистики информационная система имеет задачи: обеспечения необходимого качества; обеспечения необходимых объемов; доставки в нужное место; доставки в установленное время.

Можно идентифицировать множество специфических функций, которые должна выполнять логистическая информационная система, например, функции обслуживания (информационного) потребителя, планирования и управления, координирования (рис. 2).

Рисунок 2 – Функции информационной системы в логистике

В заключение отметим, что информационная система в логистике является своего рода ресурсом для принятия управленческих решений для обеспечения эффективной, ориентированной на потребителя логистической системы.

Список источников

1. Решение стратегических задач развития территорий: современные подходы / Е. М. Вольская, О. В. Веретенникова, Е. В. Балабенко [и др.]. – Харьков : Издательство «НТМТ», 2016. – 261 с. – EDN UGLVMU. – Текст :

непосредственный.

2. Теоретико-методологические аспекты разработки и реализации корпоративной стратегии развития современной компании / А. Н. Секисов, Р. Г. Нехай, Г. С. Молотков, А. Н. Городничая // Первый экономический журнал. – 2024. – № 7(349). – С. 142-151. – DOI 10.58551/20728115_2024_7_142. – EDN YOWIDP. – Текст : непосредственный.

3. Балабенко, Е. В. Управление недвижимостью : Учебное пособие / Е. В. Балабенко. – Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, 2021. – 319 с. – EDN CGTHYZ. – Текст : непосредственный.

4. Балабенко, Е. В. Элементы формирования механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства в жилищном строительстве / Е. В. Балабенко // Менеджер. – 2019. – № 3(89). – С. 10-17. – EDN IRXGGP. – Текст : непосредственный.

5. Нехай, Р. Г. Свойства задач теории расписаний / Р. Г. Нехай // Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития региональной экономики : сборник статей научно-практической конференции студентов, преподавателей экономического и учетно-финансового факультетов кубанского государственного аграрного университета, Краснодар, 11 мая 2021 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2021. – С. 123-126. – EDN ALQHMT. – Текст : непосредственный.

УДК 658.64

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

САЕНКО О. Н.,
канд. экон. наук,
доцент кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Из-за быстрого прогресса технологий привычные способы организации логистики перестали соответствовать ожиданиям покупателей. Потребителям нужны быстрые поставки, хорошее обслуживание и индивидуализация, а прежние методы управления логистикой не успевают за изменениями. Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании внедряют цифровые технологии, совершенствуют процессы и сокращают расходы. Основываясь на обзоре научной литературы, в данной статье раскрываются проблемы логистики и предложены меры по улучшению стандартов, развитию цифровых инструментов и оптимизации цепочки поставок.

Ключевые слова: логистика, цепочка поставок, электронная коммерция, инновации, вызовы.

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION OF E-COMMERCE

SAYENKO O. N.,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. Due to the rapid progress of technology, the usual ways of organizing logistics have ceased to meet the expectations of customers. Consumers want fast deliveries, good service and customization, and the old methods of logistics management cannot keep up with the changes. To stay competitive, companies are adopting digital technologies, improving processes, and reducing costs. Based on a review of the scientific literature, this article reveals the challenges of logistics and proposes measures to improve standards, develop digital tools, and optimize the supply chain.

Keywords: logistics, supply chain, e-commerce, innovation, challenges.

Благодаря распространению мобильных устройств и Интернету потребители активно переходят на онлайн-шопинг и мобильные платежи. Электронная коммерция достигла высокого уровня зрелости и представляет собой современную форму бизнеса. В условиях нового этапа развития ритейла потребительские предпочтения смещаются в сторону быстрой доставки товаров, что вынуждает логистику выстраивать гибкую и эффективную систему дистрибуции. Постоянные изменения спроса в сфере e-commerce делают необходимым точное прогнозирование объемов продаж и эффективное управление складскими остатками для минимизации издержек [1].

Целью настоящего исследования является систематизация ключевых вызовов, стоящих перед логистической системой в эпоху цифровой трансформации, а также определение важнейших факторов, обеспечивающих успешное развитие логистической индустрии.

Актуальность темы обусловлена необходимостью формирования научно обоснованных подходов к управлению логистических процессов в контексте цифровой трансформации электронной коммерции.

Благодаря технологиям обработки больших данных и искусственному интеллекту появилась новая форма торговли – ритейл, объединяющий онлайн- и офлайн-продажи. Компании сталкиваются с ростом количества клиентов и заказов, поэтому важно повышать эффективность управления поставками. Сегодняшние логистические системы становятся всё более организованными и стандартизированными. Однако многие фирмы работают лишь с несколькими

специализированными логистическими компаниями, что замедляет конкуренцию и рост. Хотя отрасль развивается хорошо, существуют серьёзные проблемы. Современная логистическая инфраструктура устаревает, т.к. основывается преимущественно на традиционных логистических моделях, а это, в свою очередь негативно сказывается на практической реализации логистических операций.

Рассмотрим проблемы, с которыми сталкивается современная логистическая отрасль.

I. Традиционные логистические модели работают медленно и неэффективно [2].

1. Индивидуальное обслуживание и низкий уровень сервиса. Логистика электронной коммерции пользуется услугами нескольких независимых компаний, каждая из которых довольна своей ролью и положением и поэтому чувствуют себя комфортно на своем месте, они не хотят улучшаться, т.к. не испытывают стимула для совершенствования. Это привело к застою в развитии индустрии: компании предпочитают использовать старые методы и технологии, несмотря на то что они уже не отвечают современным требованиям рынка. Уровень логистического сектора остается невысоким: большинство компаний предлагают ограниченный спектр услуг, имеют небольшие масштабы бизнеса, слабое управление и узкую специализацию. Из-за этого сложно обеспечить комплексное обслуживание клиентов.

2. Низкая эффективность поставок и неудовлетворённость покупателей. Бурный рост онлайн-продаж значительно увеличил потребность в качественных услугах доставки и предъявляет новые требования к инфраструктуре и сетям распределения товаров. Сегодняшняя система транспорта работает медленно («дни»), тогда как новая розничная торговля требует мгновенных решений («часы» или даже «минуты»). Современная инфраструктура не справляется с новыми потребностями рынка. Логистические компании не могут обеспечить качественное обслуживание каждого покупателя, что вызывает недовольство клиентов.

3. Повреждение товаров и проблемы с постпродажным сервисом. Недостаточный контроль над качеством транспортировки и отсутствие четких механизмов ответственности приводят к частым случаям порчи товара и отказу компаний возмещать ущерб. Страхование груза плохо проработано, клиенты остаются недовольны отсутствием чёткого механизма компенсации убытков и вынуждены сами нести дополнительные расходы за возврат испорченного товара продавцу. Это существенно ухудшает потребительский опыт и тормозит развитие нового формата продаж. Для многих продавцов доставка – всего лишь второстепенная услуга, однако именно качество логистики оказывает значительное влияние на восприятие покупателями самого продукта и итоговую оценку бренда.

II. Необходимость внедрения цифровых технологий для оптимизации цепочек поставок [3].

1. Обработка данных и искусственный интеллект открывают новые перспективы для анализа и совершенствования процессов. Новая розничная логистическая цепочка поставок активно применяет большие данные, искусственный интеллект и другие технологии для сбора и обработки информации о товарных запасах, объемах продаж и потребительском спросе. Это помогает компаниям точнее контролировать уровень запасов,

своевременно вносить изменения в производственные планы и закупки, а также предлагать покупателям персональные советы по товарам и услугам.

2. В информационную эпоху – информация особенно важна. Современная эпоха характеризуется огромной ценностью информации. Чем быстрее бизнес получает нужные данные, тем больше шансов обойти конкурентов. Своевременное понимание текущих тенденций рынка и способность правильно предвидеть направление будущих рыночных изменений является ключевыми условиями успеха бизнеса в современном мире. Электронная коммерция, будучи частью виртуальной экономики, снижает расходы на аренду помещений и рабочую силу, практически устраняет географические и временные барьеры, что позволяет продавать товары везде и в любое время, благодаря чему растет конкуренция.

3. Изменения в моделях потребления и представлениях. Логистика ориентирована не на производителей, а на удовлетворение нужд потребителей. Главная задача логистики – обслуживать покупателей качественно и вовремя доставлять заказы. Логистические сервисы оцениваются по таким критериям, как точность доставки, соблюдение сроков транспортировки, сохранность продукции и степень удовлетворения клиентов. Для устойчивого развития компаниям важно привлекать новых потребителей, расширять клиентскую базу и увеличивать рынки сбыта.

III. Повышение требований к логистическим услугам в условиях новых реалий [3].

1. Для улучшения логистики нужны современные системы управления и сервисы. Рост популярности электронной коммерции значительно усложнил процессы управления поставками, повысил уровень рисков и неопределенности. Сейчас важно правильно организовать поставку товаров. Современная логистическая инфраструктура должна быстро реагировать на рост объема перевозок и высокие запросы покупателей, делая продукты и услуги ценнее по сравнению с традиционной торговлей.

2. Потребительский спрос. Покупатели приносят доход компаниям, значит, бизнесу надо ориентироваться на их желания, чтобы клиенты оставались довольны. Компании, которые объединили офлайн и онлайн торговлю (модель O2O «онлайн-офлайн»), в определенной степени увеличили скорость совершения сделок и повысили доверие покупателей. Если компания сама займётся логистикой, она сможет точнее следить за поставщиками и клиентами, быстрее узнавать мнение покупателей, снизить риски для своей репутации и эффективнее продавать товары, экономя деньги на доставке.

3. Постоянная корректировка объемов производства и доставка товаров. Сокращение остатков товаров способствует снижению издержек компании. Цель эффективного управления цепью поставок заключается в достижении максимального результата путем оптимизации показателей: сокращение расходов, обеспечение высокого уровня сервиса клиентам, уменьшение временных циклов и улучшение качества процессов транспортировки. Стремление к нулевым запасам является приоритетом современной логистики. Особенно актуально это требование в условиях новых форматов ритейла, где высокая волатильность спроса ограничивает возможности повторного привлечения интереса к старым продуктам. Минимизация складских запасов обеспечит баланс между производством и продажей.

Анализ соответствующей литературы выявил ряд ключевых выводов относительно современного положения дел в логистической сфере.

Логистика и управление цепочками поставок долго оставались консервативными (имели традиционные подходы), где требуется активизация инновационных процессов и нововведения.

Предпринимателям важно своевременно обновлять свою стратегию, адаптируясь к динамично меняющимся условиям рынка, с целью повышения доходности бизнеса.

Высокие технологии создают как трудности, так и перспективы для роста логистической сферы, поэтому важно быстро реагировать и внедрять нужные изменения.

Кроме того, в условиях новой розничной торговли связи между потребителями, продукцией и торговыми площадками становятся всё более тесными. Это значит, что создание надежных логистических сетей и улучшение методов доставки становятся критически важными в эру онлайн-коммерции. Важнейшими факторами успешного развития логистической индустрии являются выбор современных стратегий снабжения, регулярное обновление бизнес-моделей, ориентация на потребности клиента, повышение уровня стандартов обслуживания и внедрение новейших технологий для построения интеллектуальных логистических платформ.

Анализируя возникающие проблемы в сфере логистики, предложены конкретные решения для стабильного развития и улучшения отрасли [4].

1. Улучшаем работу и заботимся о клиентах. Применяя технологии Big Data (анализ больших данных), необходимо интегрировать транспортные условия и географическое распределение, оптимизировать маршруты доставки и сократить сроки исполнения заказов. Параллельно внедрять в работу интеллектуальные программы планирования, которые динамично будут адаптировать схемы логистики учитывая заказы, наличие ресурсов и иных факторов для выбора оптимального маршрута и графика движения.

2. Идем в ногу со временем и развиваем цифровые решения. Использовать аналитику тарифов, исследовать предпочтения потребителей, рыночные тенденции и продажи продукции, оперативно реагировать на изменения запасов и стратегии продвижения, выявляя проблемы бизнеса, улучшая качество товаров и сервиса, увеличивая лояльность покупателей и коммерческую ценность предприятия.

3. Совершенствуем поставки и применяем целевые стратегии. Современные процессы логистики характеризуются интеграционными процессами и сетевым взаимодействием. Усиливая связи внутри организации, налаживая совместную работу подразделений и обмен данными, продвигая новую модель торговли O2O. Используем большие данные, интернет вещей, автоматизацию и другие средства, чтобы согласовать доставку, хранение и транспортировку, обеспечивая высокий уровень и скорость работы.

Список источников

1. Абрашнев, П. С. Искусственный интеллект и анализ данных в управлении цепочками поставок / П. С. Абрашнев // Современные проблемы и перспективы развития индустрии гостеприимства и сферы услуг : Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции, Владимир, 15–16 ноября 2023 года. – Владимир: Владимирский государственный университет им. А.Г.

и Н.Г. Столетовых, 2023. – С. 87-92. − Текст : электронный // URL: https://elibrary.ru/item.asp?id= 59849398 (дата обращения: 20.10.2025). - Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

2. Демид, В. Д. Тенденции и вызовы в международной логистике в условиях глобализации / В. Д. Демид, В. С. Сидорик // NovaInfo.Ru. – 2025. – № 146. – С. 67-68. – Текст : непосредственный

3. Имамбаева, А. С. Особенности складского хозяйства в России на примере складов, используемых в работе маркетплейсов / А. С. Имамбаева, Е. А. Тарасенко // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 6(75). – С. 209-220. – Текст : непосредственный.

4. Балабанова Ю.П., Лукьянова А.В., Шацкая Е.Ю. Инновации и управление в современной цифровой экономике: предложения и перспективы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-3. С. 356-360. – Текст : электронный. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id = 67223270 (дата обращения: 20.10.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

УДК 339.138:005.21

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ: ВЫЗОВЫ И ИМПЕРАТИВЫ РАЗВИТИЯ

САЕНКО О. Н.,
канд. экон. наук,
доцент кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

АГАРКОВА М. Д.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ГРУШИНА С. А.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассматриваются ключевые аспекты стратегической трансформации маркетинговой деятельности организаций в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Проанализированы основные вызовы, с которыми сталкиваются маркетинговые службы в новой реальности, включая трансформацию потребительского поведения, цифровизацию бизнес-процессов и изменение конкурентной среды. Определены стратегические

императивы развития маркетинга, обеспечивающие адаптацию организаций к условиям высокой неопределенности. Особое внимание уделено формированию динамических маркетинговых способностей, развитию клиентоцентричных бизнес-моделей и интеграции принципов устойчивого развития в маркетинговую стратегию.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, цифровая трансформация, потребительское поведение, маркетинговые способности, клиентоцентричность, устойчивое развитие.

STRATEGIC TRANSFORMATION OF MARKETING IN THE NEW REALITY: CHALLENGES AND DEVELOPMENT IMPERATIVES

SAYENKO O. N.,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

AGARKOVA M. D.,
Master's Student
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

GRUSHINA S. A.,
Master's Student
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This paper examines key aspects of the strategic transformation of organizations' marketing activities in a dynamically changing external environment. This article analyzes the key challenges facing marketing departments in the new reality, including the transformation of consumer behavior, the digitalization of business processes, and a changing competitive environment. Strategic imperatives for marketing development are identified, enabling organizations to adapt to conditions of high uncertainty. Particular attention is paid to developing dynamic marketing capabilities, developing customer-centric business models, and integrating sustainable development principles into marketing strategy.

Keywords: strategic marketing, digital transformation, consumer behavior, marketing capabilities, customer centricity, sustainable development.

Современная маркетинговая практика переживает период фундаментальных трансформаций, обусловленных совокупностью факторов макроэкономического, технологического и социокультурного характера. Новая реальность, сформировавшаяся в последние годы, требует переосмысления

традиционных маркетинговых парадигм и выработки адаптивных стратегий развития бизнеса.

Целью настоящего исследования является систематизация ключевых вызовов, стоящих перед маркетинговыми службами организаций в условиях трансформирующейся внешней среды, а также определение стратегических императивов, обеспечивающих устойчивое развитие маркетинговой функции.

Актуальность темы обусловлена необходимостью формирования научно обоснованных подходов к управлению маркетинговой деятельностью в условиях высокой неопределенности и динамичности бизнес-среды.

В рамках проведенного комплексного анализа был идентифицирован и систематизирован ряд критических вызовов, которые в значительной степени определяют операционный и стратегический контекст современной маркетинговой деятельности. Первостепенное значение в этом ряду приобретает глубокая трансформация моделей потребительского поведения, которая характеризуется устойчивой тенденцией к усилению индивидуальных требований к уровню персонализации коммерческого предложения, значительным ростом осознанности и информированности при принятии потребительских решений, а также активным формированием новых, зачастую нетривиальных, ценностных ориентиров и поведенческих паттернов у целевой аудитории. Указанные изменения носят системный характер и требуют от организаций не фрагментарных улучшений, а внедрения целостных клиентоцентричных бизнес-моделей и последовательного развития организационных компетенций в сфере управления потребительским опытом (Customer Experience) на всех без исключения этапах жизненного цикла взаимодействия с брендом.

Параллельно, всеобщая цифровая трансформация бизнес-процессов выступает для маркетинговых служб в диалектической роли, представляя собой одновременно и комплексный вызов, и беспрецедентную возможность для роста. Интеграция передовых технологических решений, таких как искусственный интеллект, машинное обучение и методы работы с большими данными (Big Data), в повседневную маркетинговую практику открывает значительные перспективы для принципиального повышения точности и эффективности коммуникаций, оптимизации распределения маркетинговых инвестиций и перехода к проактивному прогнозированию потребительского спроса. Однако параллельно с этим возникает острая необходимость в целенаправленном развитии цифровых компетенций специалистов и в формировании адекватной технологической инфраструктуры, способной обеспечивать сбор, безопасное хранение, обработку и глубинный анализ экстремально больших массивов структурированных и неструктурированных данных о потребителях.

Существенную трансформацию претерпевает и конкурентная среда, что характеризуется усилением доминирующей роли глобальных цифровых экосистем и платформенных бизнес-решений. Эта тенденция требует от традиционных организаций фундаментального пересмотра устоявшихся

подходов к рыночному позиционированию и дифференциации своего коммерческого предложения. Современные организации вынуждены разрабатывать и внедрять гибкие стратегии сосуществования и кооперации с крупными цифровыми платформами, активно осваивать омниканальные модели дистрибуции товаров и услуг, а также формировать разветвленные партнерские альянсы для обеспечения устойчивого доступа к новым целевым аудиториям.

Особое внимание в данном исследовании уделено систематизации ключевых императивов стратегического развития маркетинга, выполнение которых обеспечивает системную адаптацию организаций к условиям новой, высокотурбулентной реальности. Первым и фундаментальным императивом выступает необходимость построения всей маркетинговой стратегии на основе не поверхностных, а глубоких, достоверных данных о потребительских инсайтах, подкрепленных инструментами предиктивной аналитики поведения аудитории. Последовательное применение комплексных методов, включая нейромаркетинг, продвинутый анализ больших данных и тщательные качественные исследования, позволяет выявлять латентные, неосознанные потребности и на этой основе формировать высокорелевантные и конкурентоспособные ценностные предложения.

Второй стратегический императив неразрывно связан с острой необходимостью целенаправленного развития динамических маркетинговых способностей организации, которые обеспечивают ее стратегическую гибкость и операционную адаптивность в условиях перманентно высокой неопределенности внешней среды. Формирование особой организационной культуры, ориентированной на непрерывное экспериментирование, быстрое итерационное тестирование гипотез и оперативное масштабирование успешно доказавших свою эффективность решений, становится сегодня критическим фактором долгосрочной конкурентоспособности.

Третий значимый императив заключается в глубокой и подлинной интеграции принципов устойчивого развития (ESG) и корпоративной социальной ответственности в ядро маркетинговой стратегии организации. Растущая значимость ESG-факторов в структуре потребительских предпочтений и принятия решений требует от брендов не декларативной, а подлинной, измеримой приверженности ценностям экологической устойчивости, социальной этичности и демонстрации позитивного социального воздействия.

Таким образом, результаты проведенного исследования убедительно показывают, что успешная адаптация к новым рыночным условиям требует от организаций не частичных корректировок, а глубокой системной трансформации маркетинговой функции. Данная трансформация должна носить всеобъемлющий характер, охватывая стратегический, организационный, технологический и компетентностный аспекты деятельности. Компании, которые демонстрируют способность эффективно интегрировать передовые технологические инструменты с глубоким,

эмпатийным пониманием актуальных и перспективных потребительских потребностей и ценностей, формируют тем самым наиболее устойчивые конкурентные преимущества в условиях радикально трансформирующейся глобальной бизнес-среды.

Список источников

1. Багиев, Г. Л. Цифровая трансформация маркетинга: проблемы и перспективы / Г. Л. Багиев, С. А. Яшин // Проблемы современной экономики. – 2020. – № 3 (75). – С. 132-136. – Текст : непосредственный.

2. Голубков, Е. П. Современные тенденции развития маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – № 1. – С. 3-17. – Текст : непосредственный.

3. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0: технологии следующего поколения / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; пер. с англ. – Москва: Эксмо, 2022. – 240 с. – Текст : непосредственный.

4. Парамонова, Т. Н. Маркетинг в условиях цифровизации экономики: теория и практика / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк // Практический маркетинг. – 2020. – № 5 (279). – С. 3-8. – Текст : непосредственный.

5. Verhoef, P. C. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda / P. C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart et al. // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 122. – P. 889-901. – Текст : непосредственный.

УДК 658.7

ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ В ЛОГИСТИКЕ

СТОГНИЙ А. М.,
Ст. преподаватель кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Директор ООО «Алтай»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ШВАЙКОВА А. Д.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ПОПОВА Т. А.,
канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Современная логистика сталкивается со множеством вызовов, обусловленных быстрыми технологическими изменениями, глобализацией и растущими потребностями рынка, что требует эффективного управления цепочками поставок и адаптации к процессам цифровизации. Актуальность темы связана с необходимостью своевременного реагирования для обеспечения бесперебойности поставок, снижения затрат и повышения качества обслуживания. Предлагаются следующие решения проблемы: поэтапное внедрение инноваций, таких как искусственный интеллект, роботизация, блокчейн и Интернет вещей, что обеспечивает устойчивый рост и конкурентоспособность компаний.

Ключевые слова: логистика, вызовы, цифровизация, эффективность, технологии, развитие.

CHALLENGES OF THE NEW ERA AND DEVELOPMENT PRIORITIES IN LOGISTICS

STOGNIY A. M.,
Senior Lecturer of the Department of Marketing and Logistics
Donetsk branch of RANEPA,
Director of LLC «Altai»
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

SHVAYKOVA A. D.,
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

POPOVA T. A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing and Logistics
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. Modern logistics is facing many challenges due to rapid technological changes, globalization and growing market demands, which requires effective supply chain management and adaptation to digitalization processes. The relevance of the topic is related to the need for timely response to ensure uninterrupted supply, reduce costs and improve the quality of service. The following solutions to the problem are proposed: step-by-step implementation of innovations such as artificial intelligence, robotics, blockchain and the Internet of Things, which ensures sustainable growth and competitiveness of companies.

Keywords: logistics, challenges, digitalization, efficiency, technology, development.

В современном мире логистическая отрасль сталкивается с различными вызовами, которые обусловлены стремительными технологическими изменениями, глобализацией, растущими потребности рынка и другими факторами. Эффективное управление цепочками поставок, адаптация к цифровизации и устойчивое развитие становятся ключевыми условиями конкурентоспособности компаний.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью своевременного реагирования на перемены в логистической отрасли, что позволяет обеспечивать бесперебойность поставок, снижение издержек и повышение качества обслуживания клиентов. В условиях постоянных изменений и неопределенности именно эффективная организация логистики становится ключевым фактором для обеспечения устойчивого роста и инновационного развития бизнеса.

На сегодняшний день логистическая отрасль сталкивается с многочисленными вызовами, среди которых [1-3]:

1) адаптация к новым технологиям и цифровой трансформации, что требует времени, инвестиций и перестройки бизнес-процессов. Считаем, что данная проблема создает неопределенность и финансовые риски для компаний, которые не успевают интегрировать новые инструменты и процессы;

2) управление большими объемами данных и обеспечение их безопасности. Например, возникновение киберугроз может нарушить весь логистический процесс – от учета запасов до доставки;

3) экономические барьеры, включая рост валютных рисков и сложности с международными расчетами, которые усложняют взаимодействие с зарубежными партнерами;

4) кадровый дефицит и нехватка квалифицированных специалистов, усиленные низкой престижностью профессии и необходимостью выполнения сотрудниками многозадачности;

5) рост требований к регуляторным нормам и стандартам перевозки, особенно, в таких сферах как пищевая промышленность и фармацевтика, где важны температурные режимы и санитарные условия;

6) увеличение цен на топливо и материальные ресурсы, что ставит под угрозу рентабельность перевозок и требует оптимизации маршрутов и процессов;

7) управление сезонными пиками спроса, требующее внедрения прогнозных аналитических инструментов и расширения складских мощностей для поддержания высокого уровня обслуживания клиентов;

8) необходимость повышения гибкости и адаптивности логистических систем в условиях геополитической нестабильности и изменения международных цепочек поставок.

Исходя из вышеизложенного, полагаем, что для эффективного развития логистической деятельности в современном мире необходимо активное внедрение новых технологий, которые позволяют повысить точность и скорость доставки, а также снизить ожидаемые издержки.

Прежде всего стоит отметить, что новые технологии в логистике необходимы для повышения эффективности управления цепочками поставок, снижения затрат и улучшения качества обслуживания клиентов. Современные цифровые решения обеспечивают прозрачность процессов, позволяя отслеживать грузы в реальном времени и оперативно реагировать на изменения [2, с. 23]. Такие возможности позволяют снизить количество ошибок, оптимизировать маршруты и автоматизировать рутинные операции, что важно для успешного функционирования бизнеса в условиях высокой конкуренции и быстро меняющегося рынка.

Введение новых технологий необходимо также для обеспечения гибкости и адаптивности логистических систем в ответ на внешние вызовы, в числе которых: изменение спроса, геополитическая нестабильность и экологические требования. Они также поддерживают устойчивое развитие компании за счет контроля выбросов и энергопотребления, что становится значимым фактором репутации и соответствия законодательству.

Процесс внедрения технологий следует строить поэтапно, начиная с анализа текущих бизнес-процессов и выявления приоритетных направлений для цифровизации. Кроме того, необходимо интегрировать новые решения с существующими системами, обеспечивать обучение персонала и проводить пилотные проекты для оценки эффективности изменений [3]. Считаем, что данный подход позволяет минимизировать риски и использовать ресурсы максимально рационально, добиваясь устойчивого роста и конкурентных преимуществ.

Таким образом, для повышения эффективности работы логистики представляется целесообразным внедрять следующие новые технологии [1-3]:

1) искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МО). В логистике искусственный интеллект используется для анализа большого массива данных, прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов доставки, улучшения точности логистических операций;

2) роботизация и автоматизация складов. Автономные роботы и системы автоматического управления (WMS) облегчают сборку, упаковку и перемещение товаров, повышая скорость обработки заказов и снижая операционные затраты;

3) блокчейн-технологии, которые используется для безопасного обмена данными и прозрачности цепочек поставок, уменьшая риски мошенничества и повышая доверие между партнерами;

4) интернет вещи (IoT) – подключение техники и оборудования к сети для сбора данных в реальном времени, что обеспечивает улучшенный контроль и мониторинг перевозок и складских операций.

Для того, чтобы внедрение новых технологий было результативным, необходимо начинать с анализа текущих процессов для выявления узких мест и определения приоритетных направлений для автоматизации и цифровизации, а также проводить пилотные проекты для тестирования новых решений на ограниченных участках работы [1, с. 310]. Также требуется организовывать

обучение и подготовку персонала для эффективного использования новых инструментов и процессов, постепенно расширять внедрение технологий контролируя ключевые показатели эффективности.

В конечном итоге можно сказать, что на данный момент внедрение новых технологий имеет большое значение в логистических системах. Они необходимы не только для улучшения и ускорения роботы, повышения конкурентоспособности, но и для устойчивого развития рынка в новых экономических и технологических условиях.

Важно отметить, что внедрение новых технологий должно осуществляться поэтапно, начиная с анализа текущих процессов и тестирования пилотных проектов, заканчивая обеспечением интеграции с существующими системами и продолжительным обучением сотрудников. Только такой подход минимизирует риски и позволит достичь максимально эффективной работы логистической отрасли.

Список источников

1. Аликеева, Д. Д. Цифровизация и международная интеграция – главные тренды логистики / Д. Д. Аликеева, Е. М. Земцова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 15 (305). – С. 309-311.

2. Поросенкова, В. В. Информационные технологии в логистике / В. В. Поросенкова, С. В. Малахов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 19 (466). – С. 21-25.

3. Цифровизация логистики: вызовы, тренды и решения для бизнеса» // Блок OptiTeam – Текст : электронный. – URL: https://optiteam.ru/cifrovizaciya-logistiki-vyzovy-trendy-i-resheniya-dlya-biznesa (дата обращения: 13.10.2025)

УДК 615.1:339.138

ФАРМАМАРКЕТИНГ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ОТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА К СОЗДАНИЮ ЭКОСИСТЕМЫ ЗДОРОВЬЯ

СТРИЖАКОВА А. Ю.,
канд. экон. наук,
доцент кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Медяник В. А.,
магистр,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Чурко А. В.,
магистр

Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Рассмотрены изменения фармамаркетинга в условиях цифровизации здравоохранения и роста потребительской осведомленности. Традиционная модель, ориентированная на продвижение отдельного бренда, исчерпывает свой потенциал из-за ужесточения регуляторных норм, роста конкуренции и изменения поведения пациентов. Компании, внедряющие экосистемный подход, достигают более высоких показателей лояльности пациентов, улучшения приверженности лечению и усиления конкурентных преимуществ. В качестве ключевых компонентов успешной экосистемы идентифицирован фармамаркетинг нового поколения – это стратегия, направленная на создание долгосрочной ценности через интеграцию в повседневную жизнь пациента и управление его здоровьем на всех этапах, что ведет к переходу от транзакционных продаж к развитию партнерских отношений.

Ключевые слова: фармамаркетинг, экосистема здоровья, patient-centric, цифровизация, цифровые терапевтические приложения, приверженность лечению, ценность для пациента.

NEW GENERATION PHARMAMARKETING: FROM BRAND PROMOTION TO CREATING A HEALTH ECOSYSTEM

STRIZHAKOVA A. Yu.,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Head of the Department of Marketing and Logistics;

MEDYANIK V. A.,
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

CHURKO A. V.,
Master's student
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The article examines the changes in pharmacy marketing in the context of healthcare digitalization and growing consumer awareness. The traditional model, focused on promoting a specific brand, is exhausting its potential due to tightening regulatory norms, increased competition, and changes in patient behavior. Companies implementing an ecosystem approach achieve higher rates of patient loyalty, improved treatment adherence, and enhanced competitive advantages. The

key components of a successful ecosystem are identified. The new generation pharmacy marketing is a strategy aimed at creating long-term value by integrating into the patient's daily life and managing their health at all stages, leading to a transition from transactional sales to the development of partnership relations.
Keywords: pharmacy marketing, health ecosystem, patient-centric, digitalization, digital therapeutic applications, treatment adherence, patient value.

Развитие цифрового маркетинга стало ключевым направлением для российской фармацевтики. Инновации позволяют пациентам лучше управлять своим здоровьем, а врачам − эффективнее взаимодействовать с пациентами.

Отношение к цифровым технологиям варьируется: одни компании только оценивают их преимущества, другие уже делают их частью своей стратегии. Даже при запрете на онлайн-продажи рецептурных препаратов, цифровые каналы стали основным инструментом коммуникации, о чем свидетельствует опыт лидеров рынка, таких как Pfizer и Johnson & Johnson в социальных сетях.

Цифровые платформы эволюционируют от простых каналов информирования до комплексных маркетинговых и торговых площадок, где клиенты могут не только получать данные о продуктах, но и сразу совершать покупки.

Современный фармамаркетинг все активнее использует персонализированную рекламу. Наиболее распространенный метод – таргетирование, где лидирует географический принцип, затем социально-демографические показатели и, наконец, интересы пользователей. Перспективным направлением является использование триггерных платформ, анализирующих эпидемиологическую обстановку в регионе, что позволяет продвигать препараты целевого или сезонного спроса. Эти механизмы анализируют цифровой профиль пользователя и показывают ему релевантные предложения [1].

Поскольку люди проводят в смартфонах и планшетах, активно используя их для поиска медицинской информации и онлайн-покупок, фармкомпаниям необходимо адаптироваться. Ключевая задача – создание удобных мобильных приложений и мультиплатформенных сайтов с функциями бронирования, заказа, доставки и консультаций. Однако реализация этих решений требует значительных инвестиций не только на старте, но и для поддержания работы логистики, решения юридических вопросов и удержания лояльности все более требовательной клиентской базы.

Современная фармацевтическая отрасль переживает фундаментальные изменения. Драйверами трансформации выступают: цифровизация медицины - распространение телемедицины, носимых устройств, мобильных приложений для здоровья и больших данных. Пациент из пассивного получателя лечения превращается в активного участника процесса управления своим здоровьем.

Ужесточение регуляторных ограничений: классические методы агрессивного продвижения через медицинских представителей сталкиваются с растущими барьерами. Фармакоэкономика и доказательная медицина это

платежеспособные стороны (государство, страховщики) требуют доказательств не только эффективности, но и экономической целесообразности терапии [2].

В этих условиях традиционная модель фармамаркетинга, фокусирующаяся на максимальных продажах конкретного препарата, становится менее эффективной. На смену ей приходит концепция «экосистемы здоровья» – интегрированного набора продуктов, сервисов и данных, объединенных вокруг потребностей конкретного пациента и призванных обеспечить ему комплексную поддержку на всем пути лечения (patient journey) [3].

Была предложена трехуровневая модель экосистемы:

- фармацевтический препарат и цифровое терапевтическое приложение (ДТП), обеспечивающее напоминания о приеме, отслеживание симптомов и дневник пациента;
- подключение носимых устройств для сбора объективных данных (активность, пульс, уровень глюкозы), а также телемедицинские консультации;
- образовательный контент, онлайн-сообщества пациентов, психологическая поддержка, сервисы по доставке лекарств и организации быта.

По данным кейса Roche, пациенты, использующие платформу «Accu-Chek View», демонстрировали на 15-20% более высокую приверженность терапии по сравнению с контрольной группой [4].

Большинство респондентов испытывают большее доверие к фармацевтической компании, предоставляющей комплексные сервисы, выходящие за рамки «продажи таблетки».

Экосистемы становятся источником бесценных данных о реальной эффективности препаратов в повседневной жизни, что критически важно для переговоров со страховщиками и регуляторами.

Фармамаркетинг нового поколения кардинально меняет роль компании в цепочке создания ценности. Из производителя товара она превращается в провайдера решений и партнера в управлении здоровьем.

Преимущества экосистемного подхода:

- повышение качества жизни, удобство, персонализированный подход, улучшение клинических;
- своей платформе, усиление лояльности, доступ к RWD для оптимизации R&D и маркетинга;
- получение более полной картины состояния пациента между визитами, возможность коррекции терапии на основе объективных данных;
- снижение общих затрат на лечение за счет повышения приверженности и раннего выявления осложнений.

Фармамаркетинг нового поколения предполагает изменения корпоративной культуры и кросс-функционального сотрудничества между отделами продаж, маркетинга и IT.

Таким образом, трансформация фармамаркетинга от продвижения бренда к созданию экосистем здоровья является объективным и необратимым процессом, отвечающим вызовам цифровой эпохи и новым потребностям пациентов.

Успешная экосистема здоровья строится на принципах patient-centricity, интеграции цифровых технологий и создании замкнутого цикла взаимодействия с пациентом.

Несмотря на существующие регуляторные и экономические вызовы, экосистемный подход демонстрирует значимые преимущества в виде повышения приверженности лечению, усиления лояльности и генерации уникальных данных, что в долгосрочной перспективе определяет конкурентоспособность фармацевтической компании.

Список источников

1. Накенова, А. А. Теоретические основы маркетинга в системе здравоохранения / А. А. Накенова, А. А. Айдаралиев, Л. Д. Аль-Шавабке // Бюллетень науки и практики. – 2021. – № 5. – С. 248-256. – ISSN 2414-2948. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/326237 (дата обращения: 15.10.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Колесник, В. И. Маркетинг медицинских услуг как инструмент эффективной деятельности учреждений здравоохранения / В. И. Колесник // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 2. – С. 121-126. – ISSN 2312-5330. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/349556 (дата обращения: 15.10.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Тищенко, Е. М. Маркетинг как неотъемлемая функция управления в здравоохранении / Е.М. Тищенко, М.Ю. Сурмач // Журнал Гродненского государственного медицинского университета. – 2023. – № 3. – С. 121-125. – ISSN 2221-8785. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/302572 (дата обращения: 15.10.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Накенова, А. А. Теоретические основы маркетинга в системе здравоохранения / А. А. Накенова, А. А. Айдаралиев, Л. Д. Аль-Шавабке // Бюллетень науки и практики. – 2021. – № 5. – С. 248-256. – ISSN 2414-2948. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/326237 (дата обращения: 15.10.2025).

УДК : 339.138:330.3

МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

СТРЮКОВ Н. С.,
аспирант,
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье обоснована концепция взаимодействия стейкхолдеров в процессе разработки и реализации маркетинговой стратегии региона. Определено, что успешная реализация стратегии регионального развития возможна только при условии постоянного обмена ресурсами, информацией и ответственностью между ключевыми участниками - органами власти, бизнесом, научно-образовательными учреждениями, гражданским обществом и средствами массовой информации.

Ключевые слова: стейкхолдеры, маркетинговая стратегия региона, взаимодействие, устойчивое развитие.

STAKEHOLDER INTERACTION MODEL IN THE MARKETING STRATEGY SYSTEM FOR SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT

STRYUKOV N. S.,
Postgraduate Student,
FSBEI HE «Donetsk State University»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article substantiates the concept of stakeholder interaction in the process of developing and implementing a regional marketing strategy. It is determined that the successful implementation of a regional development strategy is only possible with the constant exchange of resources, information, and responsibility between key participants – government authorities, businesses, scientific and educational institutions, civil society, and the media.

Keywords: stakeholders, regional marketing strategy, interaction, sustainable development.

В современных условиях устойчивого развития регионов маркетинговая стратегия перестаёт быть исключительно инструментом продвижения туристического или инвестиционного продукта: она становится системным механизмом координации интересов множества акторов, формирующим долгосрочный вектор территориального развития. Усиление конкуренции между регионами за инвестиции, кадры и репутацию требует, чтобы органы власти, бизнес, научно-образовательные институты и гражданское общество

действовали согласованно - не точечно, а в рамках единой стратегии, где каждая сторона вносит свою компетенцию и ресурсы.

Термин «стейкхолдер» (stakeholder) широко используется в менеджменте и политике для обозначения субъектов, которые имеют интересы либо оказывают влияние на деятельность организации или территории. В отличие от более общих терминов «группа интересов» или «субъекты», понятие стейкхолдера подчёркивает две важные характеристики: наличие интереса (stake) и потенциальная или реальная способность влиять на процесс (power) [6; 4]. В контексте маркетинговой стратегии региона это позволяет одновременно учитывать мотивацию (чего хочет актор) и ресурсную способность (что он может дать или заблокировать).

В работе Курковой М. А. [1], посвящённой определению ключевых стейкхолдеров стратегий социально-экономического развития субъектов РФ выделены такие группы, как органы власти, бизнес, население и позиции общественных организаций, и предложена трёхмерная система оценки их влияния, интересов и внутренней/внешней принадлежности региону.

Теоретическая основа модели синергии стейкхолдеров региональной стратегии опирается на несколько ключевых концепций.

Во-первых, классическая теория стейкхолдеров (Freeman; Mitchell и др.), которая предлагает методики идентификации и приоритизации акторов по трём параметрам: власть, легитимность и неотложность требований [5]. Этот набор критериев применяется при ранжировании интересов и выведении «ядра» участников маркетинговой стратегии региона, что задаёт принципы идентификации заинтересованных сторон и определения приоритетов их взаимодействия, что позволяет учитывать влияние каждой группы в процессе стратегического управления.

Во-вторых, концепции брендинга территорий (place branding) и маркетинга территорий рассматривают региональный бренд как инструмент стратегической координации ресурсов и коммуникаций, направленных как на внутреннюю аудиторию – научные институты, бизнес-кластеры, властные структур, так и на внешнюю – инвесторов и партнёров [2]. Исследования показывают, что развитие бренда территории требует участия множества групп, а управление брендом – это не только маркетинг, но и институциональные решения.

В-третьих, идеи устойчивого маркетинга и положения документов ООН по целям устойчивого развития (ЦУР) подчёркивают необходимость учитывать экологические и социальные факторы при разработке и реализации коммуникационных стратегий. Несоблюдение этих принципов делает бренд региона несогласованным с ожиданиями общества и инвесторов [6].

Наконец, модель «тройной спирали» (Triple Helix) описывает институциональные механизмы взаимодействия государства, бизнеса и науки в процессе совместного создания инноваций и их внедрения. Этот подход формирует организационный каркас для реализации региональной стратегии и

обеспечивает согласованность действий всех участников развития территории [3].

Эффективная маркетинговая стратегия региона требует системного участия и координации всех ключевых стейкхолдеров – участников, заинтересованных в развитии территории и влияющих на его результаты. Каждый из них вносит специфический вклад – управленческий, финансовый, интеллектуальный или социальный. Взаимодействие этих субъектов формирует устойчивую сеть коммуникаций, в которой стратегические решения рождаются на пересечении интересов, а результаты достигаются за счёт совместных действий.

1. **Органы государственной власти и местного самоуправления.** Выступают инициаторами и координаторами маркетинговой стратегии региона. Определяют стратегические приоритеты, утверждают нормативно-правовую базу, обеспечивают инфраструктурные и финансовые условия для реализации проектов. От их решений зависят институциональная устойчивость и прозрачность инвестиционного климата.

Вклад: формирование правил игры, разработка программ развития, институциональные гарантии, создание регионального бренда на государственном уровне.

2. **Бизнес-сообщество и инвесторы.**

Ключевые носители финансовых и организационных ресурсов. Их участие обеспечивает экономическую реализацию стратегии – через инвестиции, создание рабочих мест, развитие кластеров и внедрение инноваций. В рамках взаимодействия бизнес играет роль партнёра, а не только исполнителя.

Вклад: капиталовложения, создание продукции и услуг, продвижение бренда региона на внешних рынках, участие в корпоративных социальных инициативах.

3. **Научно-образовательные учреждения.**

Университеты и исследовательские центры формируют интеллектуальный потенциал региона. Они разрабатывают аналитические модели, проводят маркетинговые исследования, оценивают инвестиционные риски и подготавливают кадры для реализации стратегии.

Вклад: экспертная и аналитическая поддержка, трансфер технологий, кадровое обеспечение, инновационные разработки.

4. **Гражданское общество и население.**

Представляет собой социальную основу региона и носителя локальной идентичности. Активное участие жителей в формировании имиджа территории усиливает доверие к стратегии и повышает её устойчивость. Обратная связь граждан - важный индикатор эффективности маркетинговых и управленческих решений.

Вклад: формирование позитивного имиджа, участие в общественных проектах, социальный контроль и оценка эффективности власти.

5. **Средства массовой информации и цифровые платформы.**

Являются посредником между всеми группами стейкхолдеров, формируют публичное восприятие региона и транслируют стратегические сообщения. СМИ обеспечивают прозрачность коммуникации и продвижение бренда территории.

Вклад: распространение информации, формирование репутации региона, поддержка коммуникационных кампаний.

Механизм взаимодействия в данной модели можно описать как циклический процесс взаимовлияний, где каждое действие одного стейкхолдера вызывает ответную реакцию других, формируя эффект обратной связи.

- **Государство → бизнес**: обеспечивает политическую стабильность, гарантии и инфраструктуру, что снижает риски инвесторов и повышает их готовность к вложениям.
- **Бизнес → государство**: демонстрирует эффективность реализуемых проектов, создаёт рабочие места и формирует налоговую базу, тем самым усиливая доверие к стратегии и стимулируя власть к расширению поддержки.
- **Наука → бизнес и власть**: поставляет аналитические модели, маркетинговые исследования, инновационные решения, повышая качество управленческих решений.
- **Граждане → власть и бизнес**: через участие в обсуждениях, локальные инициативы и общественные кампании формируют социальный запрос и оценку репутации бренда региона.
- **Медиа и общественные коммуникации**: выполняют функцию посредника между всеми уровнями, усиливая положительные эффекты взаимодействия или, наоборот, сигнализируя о проблемах.

Эта взаимосвязанность превращает маркетинговую стратегию в живую систему, где обмен информацией и ресурсами происходит непрерывно. Каждый субъект получает не только выгоду, но и ответственность за результат.

Модель **характеризуется двусторонними связями** между всеми стейкхолдерами:

- **Правительство ↔ бизнес** − разработка инвестиционных программ, участие в кластерах, совместное продвижение региона на форумах.
- **Бизнес ↔ университеты** − реализация инновационных проектов, обучение кадров, трансфер технологий.
- **Университеты ↔ общество** − просветительская работа, повышение компетенций граждан, создание инкубаторов для стартапов.
- **Общество ↔ власть** − общественные слушания, оценка эффективности проектов, участие в краудсорсинговых инициативах.
- **Медиа ↔ все акторы** − формирование информационной среды, в которой создаются имидж региона и уровень доверия к стратегии.

Обратная связь реализуется через систему показателей эффективности (KPI): вовлечённость населения, инвестиционные притоки, число совместных проектов, индекс репутации региона, уровень удовлетворённости граждан.

Данная модель отражает переход от линейных систем управления (власть → бизнес → общество) к сетевым и кооперативным формам взаимодействия, где границы между субъектами становятся гибкими, а процесс управления - цикличным. Она также иллюстрирует внедрение принципов устойчивого маркетинга в практику стратегического управления регионом, где экономическая эффективность увязывается с социальным капиталом и институциональной прозрачностью.

Таким образом, маркетинговая стратегия региона в рамке предложенной модели является стратегическим инструментом, объединяющим интересы власти, бизнеса, науки и общества. Взаимодействие стейкхолдеров в маркетинговой стратегии региона − это не разовое соглашение, а постоянный процесс согласования интересов и обмена ресурсами. Только при системной коммуникации и прозрачности можно достичь устойчивого развития территории. Маркетинговая стратегия в данном контексте выступает интегратором, связывающим участников в единую сеть, обеспечивающую баланс между экономическими целями, социальными ожиданиями и инновационным развитием.

Список источников

1. Куркова, М. А. Определение ключевых стейкхолдеров стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // Ars Administrandi. – 2021. – Т. 13, № 2. С. 236-259. – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-klyuchevyh-steykholderov-strategiy-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-subektov-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 15.10.2025)

2. Anholt, S. Anholt–Ipsos Nation Brands Index / S. Anholt. – Текст : электронный // Place Branding materials. – Ipsos, 2021. – Режим доступа: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2021-09/Anholt-Ipsos-Place-Branding-09-2021.pdf (дата обращения: 15.10.2025).

3. Etzkowitz, H. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action / H. Etzkowitz. – Текст : электронный. – London : Routledge, 2008. – 164 p. – Текст : электронный. – URL: https://mguntur.id/files/ebook/ebook_1605608206_cf742d707b4e0bf22bf3.pdf (дата обращения: 15.10.2025).

4. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Текст: электронный. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p. – URL: https://www.researchgate.net/publication/242650223_Strategic_Management_A_Stakeholder_Approach (дата обращения: 15.10.2025).

6. Mitchell, R. K. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood. – Текст : электронный // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22, № 4. – P. 853–886. – URL: https://www.researchgate.net/publication/225083624_Toward_a_Theory_of_Stakeholder_Identification_and_Salience (дата обращения: 15.10.2025).

7. United Nations. Sustainable Development Goals. – Текст : электронный. – New York : United Nations, 2024. – Режим доступа: https://sdgs.un.org/goals (дата обращения: 15.10.2025).

УДК 332.1

АНАЛИЗ РЫНКА АВТОТРАНСПОРТНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК РФ: РИСКИ И ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА РЫНОЧНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В СФЕРЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

ФЕДОРОВА Л.А.,
менеджер по логистике ООО «Трейдер»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Российский рынок грузоперевозок переживает глубокую структурную перестройку. Ключевыми вызовами для перевозчиков остаются снижение ставок, растущие операционные расходы и ужесточение условий доступа к заказам через тендерные платформы. В этих условиях устойчивость бизнеса все больше зависит от способности адаптироваться к новой реальности.

Ключевые слова: перевозчик, грузоотправитель, экспедиция, грузоперевозка, себестоимость

ANALYSIS OF THE RUSSIAN FEDERATION'S ROAD TRANSPORT MARKET: RISKS AND FACTORS INFLUENCING MARKET PRICING IN THE ROAD TRANSPORT INDUSTRY

FEDOROVA L. A.,
Logistics Manager, Trader LLC
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The Russian cargo transportation market is undergoing a deep structural transformation. The key challenges for carriers remain the decline in rates, increasing operating costs, and the tightening of access to orders through tender platforms. In these conditions, the sustainability of the business increasingly depends on the ability to adapt to the new reality.

Keywords: carrier, consignor, forwarding services, shipment, costs

На сегодняшний день положение рынка грузоперевозок имеет нестабильную структуру. Рынок грузоперевозок в России проходит этап стагнации. По прогнозам ПЭК и агентства M.A.Research выручка компаний по итогам 2025 года вырастет всего на 1%. В прошлом году данный показатель достигал 13%. В первом полугодии 2025 года выручка отрасли сократилась на 5%, при том, что физический объем перевозок только увеличился. Основные

причины – перераспределение грузопотока, падение спроса на лизинг грузового автотранспорта и продаж грузовиков в целом. Кроме того, снижение ставок на фоне падения деловой активности, ослабления потребительского спроса и роста расходов отрасли. Есть и вытекающие тренды, в частности, растёт доля сегмента кэптивных перевозок – это когда грузовладелец занимается транспортировкой грузов самостоятельно [1].

Тем не менее на платформе ATI.SU увеличилось количество заявок на перевозки: в третьем квартале их стало больше на 16% в сравнении со вторым кварталом 2025 и на 39% – в сравнении с третьим кварталом 2024 года. Основатель и директор Биржи Святослав Вильде, однако, подчёркивает, что такая динамика связана не с восстановлением спроса, а с тем, что грузовладельцам стало сложнее находить перевозчиков напрямую. Представители логистических компаний также отмечают, что реальный объём грузов не увеличился [2].

Что подводит к выводу о том, что предложение транспорта на рынке уменьшается: заметная часть перевозчиков в этом году прекратила работу, процесс закрытия компаний продолжается. Для многих перевозчиков ситуация остаётся тяжёлой из-за низких фрахтов, дорогих кредитов (только за первую половину 2025 года лизингодателям было возвращено свыше 30 тыс. машин – около 8,7% от общего количества магистральных тягачей в России) и частых нарушений сроков оплаты со стороны контрагентов.

В текущий условиях себестоимость перевозки доходит до порогового уровня, при котором подразумеваема прибыль от перевозки едва ли покрывает затраты на её осуществление. Рост себестоимости перевозок обусловлен рядом факторов:

– увеличение топливных расходов, доходящие в общих издержках до 30%;

– повышение цен на оплату труда. По данным hh.ru, за январь-июнь 2024 года средняя зарплата водителей грузовиков выросла на 74%, до 131 000 рублей, а в следующем году она увеличится еще минимум на 30%. При этом на фоне растущего дефицита кадров будет усиливаться «зарплатная борьба» за специалистов;

– взимание платы за проезд как по Федеральным дорогам (с 01.02.2025 г. тариф для грузовиков за проезд по федеральным трассам «Платон» увеличится с 3,05 до 3,34 рубля за километр), так и по платным трассам (с 17.02.2025 госкомпания «Автодор» провела ежегодную индексацию тарифов - в среднем цены выросли на 7–9%);

– оплата транспортного налога, который начиная с 2025 г. будет увеличиваться на 10% ежегодно;

– лизинговые платежи. Старение российского автопарка требует замены 20–25 тыс. машин каждый год, а вымывание парка «дефицитных» тягачей вызывает спекулятивный рост тарифов [3];

– ежемесячная уплата страховых взносов за работников, а также оплата страхового полиса ОСАГО;

– рост оплаты штрафов за нарушения, связанные с эксплуатацией тяжеловесного и крупногабаритного транспорта;

– прочие затраты фирмы, включающие в себя сервисное обслуживание техники и затраты на содержание штатных сотрудников.

Не улучшает положение перевозчиков и наличие экспедиционных фирм на рынке автотранспортных грузоперевозок РФ. Сами по себе экспедиционные фирмы выступают в роли посредника между грузоотправителем, грузополучателем и перевозчиком, являясь связующим звеном в этой цепочке. В теории так и есть, но по факту рост экспедиционных фирм провоцирует падение ставки на перевозку – чем выше спрос на груз – тем ниже его итоговая стоимость.

Причём спрос в данном случае искусственно вызванный: грузоотправитель выставляет груз на закрытые торги на платформу (к примеру, возьмём сервис АТРАКС), доступ к которой в частности имеется только у экспедиционных или транспортно-экспедиционных фирм, те, в свою очередь, следуя по пути естественной конкуренции понижают первоначальную стоимость перевозки, выигрывают тендер, забирая доставку груза под себя, а после «перепродают» её перевозчику, имея с этого определённый процент прибыли. Таким образом, стоимость итогового фрахта за доставки груза для перевозчика значительно снижается.

По мнению автора, оптимальный путь решения описанной выше проблемы нашли для себя транспортно-экспедиционные компании, такие как ГЛТ, ТЛК-Групп, ITECO и пр., имея собственный автопарк, а также доступ к тендеровым платформам грузоотправителей, они могут как и самостоятельно осуществлять грузоперевозки, так и передавать их на аутсорсинг транспортным компаниям – при этом полностью покрываю потребность грузоотправителей, то есть поддерживать конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, российский рынок грузоперевозок переживает глубокую структурную перестройку, характеризующуюся стагнацией, снижением рентабельности и обострением конкуренции. Ключевыми вызовами для перевозчиков остаются снижение ставок, растущие операционные расходы и ужесточение условий доступа к заказам через тендерные платформы.

В этих условиях устойчивость бизнеса все больше зависит от способности адаптироваться к новой реальности. Наиболее жизнеспособной моделью демонстрирует себя подход интегрированных транспортно-экспедиционных компаний, которые сочетают в себе собственный автопарк, доступ к закрытым тендерам и гибкость в использовании аутсорсинга. Это позволяет им контролировать издержки, гарантировать исполнение заказов и сохранять конкурентоспособность. Следовательно, дальнейшее развитие рынка, вероятно, будет связано с концентрацией и консолидацией, где успех будут определять не объемы, а эффективность логистики, и оптимизация всей логистической цепочки.

Список источников

1. Цены на грузоперевозки в 2025 году: анализ рынка и стратегии для перевозчиков. – Текст : электронный. – URL :

https://www.forbes.ru/biznes/526924-eksperty-sprognozirovali-rezkij-rost-tarifov-na-gruzoperevozki-v-2025-godu (дата обращения: 07.10.2025).

2. Логистика сжалась впервые за 5 лет: отрасль ждет поворотный год. – Текст : электронный. – URL : https://expertsouth.ru/articles/logisty-szhalis-vpervye-za-5-let-otrasl-zhdet-povorotnyy-god/ (дата обращения: 07.10.2025).

3. Грузовые перевозки дорожают из-за сокращения предложений – Текст : электронный. – URL : https://www.kommersant.ru/doc/8121217 (дата обращения: 08.10.2025).

УДК 658.78

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ХОЛОДИЛЬНЫХ СКЛАДСКИХ КОМПЛЕКСОВ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

ШВАНДАР Д. В.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры предпринимательства и логистики
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова»,
Москва, Российская Федерация;

СИРАЦКАЯ К. В.,
студент,
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова»,
Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье анализируются современные тенденции развития холодильных складских комплексов на Дальнем Востоке, обусловленные потребностью в обеспечении региональных цепей поставок рыбы и морепродуктов; формулируются основные проблемы и перспективы логистики складирования региона.

Ключевые слова: Логистика складирования, холодильные склады, складские комплексы, Дальний Восток, продовольственная безопасность, производственные мощности склада.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF REFRIGERATING WAREHOUSE COMPLEXES IN THE FAR EAST

SHVANDAR D. V.,
Associate Professor of Entrepreneurship and Logistics Department
FSBEI HE «Plekhanov Russian University of Economics»,
Moscow, Russian Federation;

SIRATSKAYA K. V.,
Student,
FSBEI HE «Plekhanov Russian University of Economics»,
Moscow, Russian Federation

Annotation. The article analyzes current trends in the development of cold storage complexes in the Far East, due to the need to ensure regional supply chains of fish and seafood; the main problems and prospects of logistics of warehousing in the region are formulated.

Keywords: Warehousing logistics, cold storage, warehouse complexes, the Far East, food security, warehouse production facilities.

Логистика складирования является одним из важнейших факторов регионального развития, который способствует обеспечению товарно-материальными ценностями производство, промежуточное и конечное потребление, влияет на непрерывность движения материального потока в межрегиональных и трансграничных цепях поставок. Дальний Восток – лидер по добыче водных биоресурсов с одной стороны, и логистический центр внешней торговли в Азиатско-Тихоокеанского регионе с другой стороны. Этим обусловлена актуальность исследования сохранности рыбы и морепродуктов от момента выгрузки улова до доставки конечному потребителю в холодовой цепи поставок.

Дальний Восток играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны. Его доля в общем объеме добычи водных биоресурсов составляет около 70% (рисунок 1). Промышленный лов ведётся в акваториях Охотского, Берингова и Японского морей круглый год.

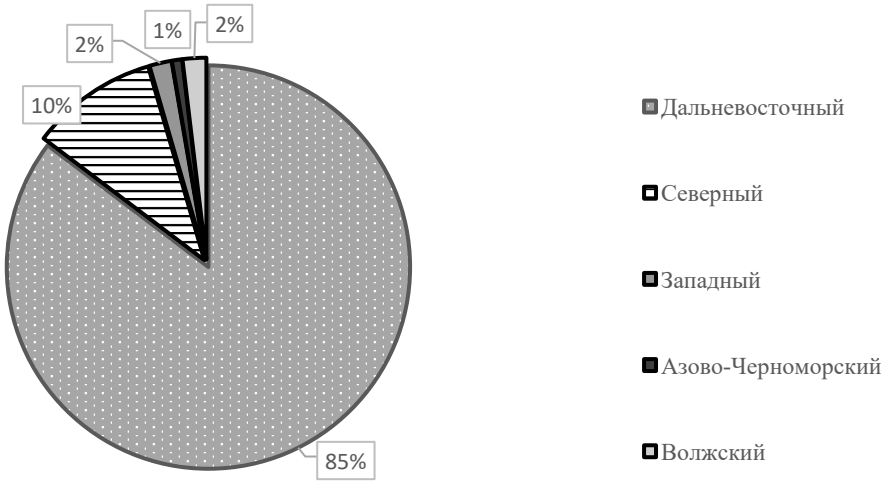

Рисунок 1 – Объем добычи водных биоресурсов в федеральных округах России, тыс. тонн

Источник: составлено авторами по данным ООО «АГРОМИКС» [7]

Однако, наблюдается острая нехватка складских холодильных

мощностей при ежегодном увеличении объемов улова. Это влияет как на сохранность продукции, так и на скорость ее переработки. Многие действующие склады недостаточно технически оснащены для хранения морепродуктов и рыбы в сезонные пики вылова, что приводит снижению качества готовой продукции, увеличению доли брака. Это способствует увеличению разрыва между спросом и предложением на рынке рыбы, формированию дефицита и роста цен (рис. 2).

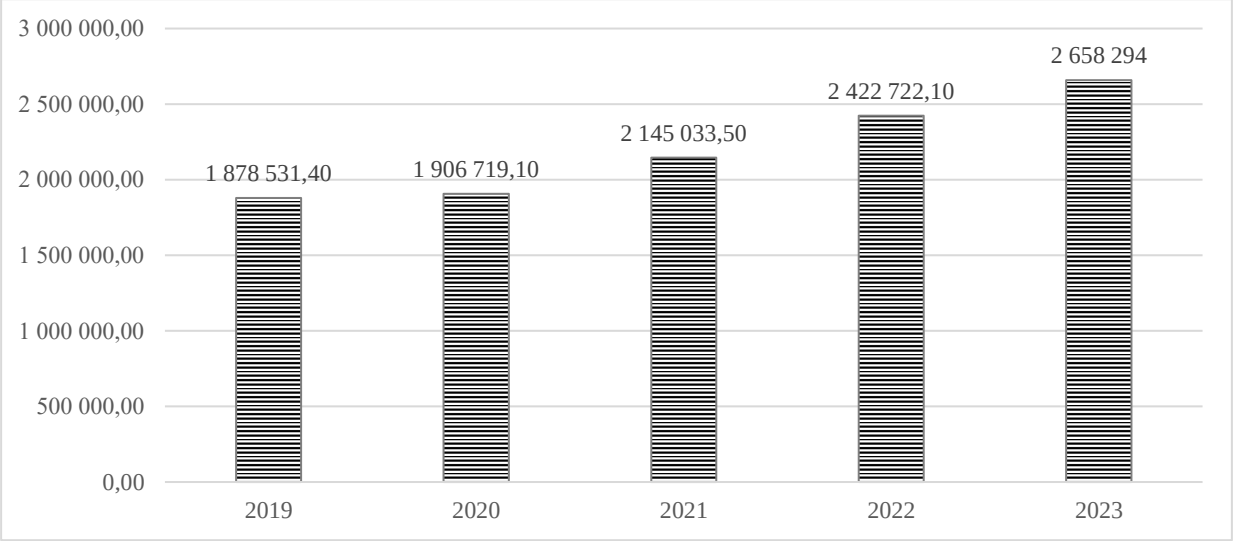

Рисунок 2 – Объем потребления продукции розничной торговли в ДФО, млн. руб.

Источник: составлено авторами по данным Росстат [8]

Рисунок 2 демонстрирует рост объёмов оборота розничной торговли в Дальневосточном федеральном округе в 1,4 раза в 2019–2023 гг., соответственно, потребность в складах как важнейшего звена региональных цепей поставок, также увеличивается. Острая нехватка складских мощностей характерна и для обеспечения внешнеторговой деятельности, т.к. Россия является одним из крупнейших экспортеров рыбы и морепродуктов в мире; основными направлениями экспорта являются Китай, Южная Корея, Япония и страны Юго-Восточной Азии. Товарные экспортоориентированные потоки в эти страны идут через Дальний Восток. Стратегическая значимость и включение региона в национальные проекты территориального развития помогут привлечь инвестиции на строительство новых складских комплексов.

Анализ текущего состояния складской инфраструктуры Дальневосточного федерального округа позволяет сделать вывод о том, что рынок холодильных складских комплексов динамично развивается, количество складов в 2020-2024 гг. увеличилось почти в 2 раза (рисунок 3), но общий уровень обеспеченности региона современными холодильными мощностями остаётся явно недостаточным. Это особенно остро ощущается в сезонные пики вылова водных биоресурсов, когда отсутствие необходимых условий хранения

приводит к потерям продукции и снижению её качества.

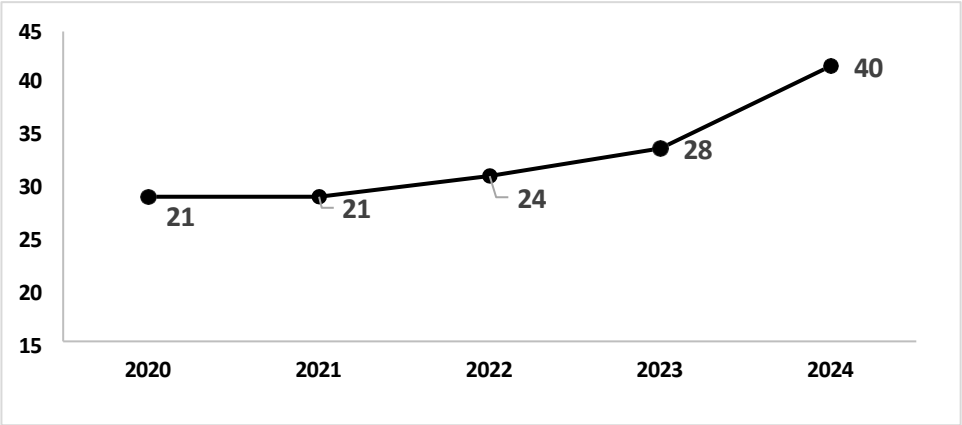

Рисунок 3 – Количество складов в ДФО в 2020-2024 гг., ед.
Источник: составлено авторами по данным «Гид Склады РФ» [1]

Рисунок 3 показывает положительную динамику развития логистики складирования в регионе, которая связана с ростом потребления рыбы в России и трансформацией экспортоориентированных цепей поставок с запада на восток. Первое упоминание о холодильных комплексах ДФО появилось в 2024 г., когда в справочнике «Гид Склады РФ» был отмечен холодильный складской комплекс Уссури-Холод [1]. Холодильные складские комплексы находятся во всех крупных городах округа, что связано с промышленной переработкой рыбы, реализуются проекты строительства новых холодильных складов.

Во Владивостоке, на острове Назимова, планируется построить специализированный рыбный порт, который сможет обеспечить перевалку рыбы. На территории порта также предусмотрены складские площади, в том числе под рыбу. Мощность холодильного комплекса рассчитана на хранение 25 000 тонн продукции, единовременно [3], что соответствует ежегодной плановой потребности по перевалке рыбы до 230 000 тонн. Инвестиционным партнером проекта выступает ВЭБ.РФ, поскольку является стратегически значимым для обслуживания грузов по программе «северного завоза». К данному проекту также присоединен проект по созданию железнодорожного оператора, который будет осуществлять доставку рыбы в центральные регионы в контейнерах с низкими температурными режимами [5].

Статус резидентов Территории опережающего развития (ТОР) способствует строительству крупных холодильных складских комплексов на Дальнем Востоке. Так в 2023 году в Приморском крае (ТОР «Приморье»), не более, чем в 50 км от Владивостока, в эксплуатацию был введен холодильный складской комплекс «Нептун-Холод». Склад является мультитемпературным, в камерах поддерживается температура до -25°С. Общая площадь хранения разделена на 3 холодильные камеры, каждая из которых вмещает свыше 1000 тонн [2].

Ещё один холодильный складской комплекс был построен резидентом ТОР «Надеждинская» - компанией «Тейт Продюс». Холодильный комплекс расположен на юге Приморья, в самом центре ТОР «Надеждинская». Емкость склада рассчитана на 2500 тонн. Склад предназначен для хранения замороженной и охлажденной продукции, а также плодовоовощных товаров. Для обеспечения надлежащего хранения продукции предусмотрены три мультитемпературные камеры, поддерживающие температуру от -25°С до +5°С. Отдельная камера предназначена для хранения плодовоовощной продукции, она рассчитана на единовременное хранение 800 тонн продукции. Данный склад предполагает стеллажное хранение, возможно хранение паллет на стеллажах, для этого проектом предусмотрена высота потолков склада 10 метров [9].

Один из крупнейших складов был введен в эксплуатацию в ТОР «Большой Камень» в 2022 году, Площадь помещений с низким температурным режимом составляет 9 тыс. кв. м, на данной площади возможно вместить 15 тыс. тонн готовой продукции [4]. Главным преимуществом холодильного складского комплекса является его расположение. Объект построен вблизи от морского причала, что позволяет обеспечивать непрерывность холодильной цепи и эффективность логистики. Также предусмотрены подъездные пути для автомобильного и железнодорожного транспорта, что позволит при сохранении контролируемого температурного режима снабжать морепродуктами не только Приморский край, но и другие российские регионы [6].

Перспективы дальнейшего развития холодильных складов в ДФО лежат в плоскости частно-государственного партнёрства, внедрения энергоэффективных технологий, а также синхронизации развития инфраструктуры логистики складирования и транспортировки. Холодильные складские комплексы Дальнего Востока будут повышать степень самообеспеченности и экспортный потенциал региона.

Список источников

1. Гид Склады РФ / Гид Склады РФ – 2024. – Текст : электронный. – URL: https://гидсклады.рф/ (дата обращения: 10.05.2025).

2. Группа компаний «НЕПТУН»: сайт. – Текст : электронный. – URL: https://neptungroup.ru/#1529054829820-c0eb886a-7cc4 (дата обращения: 15.05.2025).

3. «Киты» дальневосточного рыбпрома: кто стоит за флагманами? / Дальневосточное Обозрение. – 22.05.2025. – Текст : электронный. – URL: https://dvobozrenie.ru/news/rybnaja-promyshlennost-dalnego-vostoka/ (дата обращения: 07.05.2025).

4. Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики: сайт. – Текст : электронный. – URL: https://neptungroup.ru/#1529054829820-c0eb886a-7cc4

(дата обращения: 15.05.2025).

5. На полуострове Назимова во Владивостоке планируется построить специализированный рыбный порт / ИАА «ПортНьюс» – 24.06.2023. – Текст : электронный. – URL: https://portnews.ru/news/349429/ (дата обращения: 11.05.2025).

6. Новый холодильный склад для рыбы построила группа компаний «Доброфлот» в Приморье / Вести: Приморье – 22.08.2022. – Текст : электронный. – URL: https://vestiprim.ru/news/ptrnews/126127-novyj-holodilnyj-sklad-dlja-ryby-postroila-gruppa-kompanij-dobroflot-v-primore.html (дата обращения: 31.05.2025).

7. Объём добычи рыбы и морепродуктов в России в 2024 году – 4,9 млн тонн / Агромикс – 31.05.2025. – Текст : электронный. – Текст: электронный. – URL: https://agromics.ru/novosti/dobycha-ryby/ (дата обращения: 22.05.2025).

8. Федеральная служба государственной статистики: сайт. – Текст : электронный. – URL: https://24.rosstat.gov.ru/folder/184785 (дата обращения: 20.05.2025).

9. Холодильный склад на 2500 тонн построен в Приморье за 164,4 млн рублей / Деловой журнал Дальневосточного федерального округа «Дальневосточный капитал» – 21.06.2022. – URL: https://dvkapital.com/archives/7257 (дата обращения: 19.05.2025).

10. Венде Ф.Д., Зоидов К.Х., Пономарева М.А., Швандар Д.В. Региональные цепи поставок: вызовы современности // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 8 (190). С. 622-632.

УДК 658.8

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

ЮЗЫК Л. А.,
канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ТОПЧЕНЮК Р. В.,
магистрант,
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Работа посвящена трансформации маркетинговых стратегий в условиях цифровизации. Анализируется влияние цифровых технологий на конкурентную среду и поведение потребителей. На основе сопоставления классических моделей (Портер, Ансофф) и современных вызовов, предложены приоритеты адаптации стратегического маркетинга. Отмечается ключевая роль анализа больших данных и ИИ для гиперперсонализации и создания уникального клиентского опыта.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, цифровизация, цифровая трансформация, гиперперсонализация, искусственный интеллект, конкурентное преимущество, модели маркетинга.

ENTERPRISE MARKETING STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

YUZYK L. A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
FSBEI HE «Mikhail Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

TOPCHENYUK R. V.,
Master's Student
FSBEI HE «Mikhail Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The work focuses on the transformation of marketing strategies under digitalization. It analyzes the impact of digital technologies on the competitive environment and consumer behavior. Based on a comparison of classical models (Porter, Ansoff) and modern challenges, priorities for adapting strategic marketing are proposed. The key role of big data analysis and AI for hyper-personalization and creating a unique customer experience is noted.

Keywords: marketing strategy, digitalization, digital transformation, hyper-personalization, artificial intelligence, competitive advantage, marketing models.

В условиях нового времени, характеризующегося экспоненциальным ростом объемов данных, изменением потребительских паттернов и повсеместным проникновением цифровых технологий, предприятия сталкиваются с фундаментальным вызовом. Традиционные подходы к формированию маркетинговой стратегии, разработанные в эпоху доминирования оффлайн-рынков, требуют глубокого переосмысления. Цифровизация перестала быть просто новым каналом коммуникации или сбыта, она трансформировала саму суть конкурентной борьбы и природу создания ценности для потребителя.

Фундаментальной основой управления маркетингом традиционно выступает маркетинговая стратегия. Опираясь на работы классиков, таких как Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен и М. Портер, можно выделить различные подходы к ее определению (табл. 1).

Таблица 1 – Основные определения понятия «маркетинговая стратегия»

Определение	**Автор**	**Источник**
Рациональное, логическое построение, руководствуясь которым отдельная хозяйственная единица (предприятие) рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. В его основе лежат конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.	Филип Котлер	Котлер, Ф. Маркетинг 5.0: технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Айвен, Х. Картаджайя; перевод с английского А. Горман. - Москва: Эксмо, 2024. - 272 с. - (Атланты маркетинга).
Разработка и сохранение стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциалом и шансами в сфере маркетинга. Она опирается на четко сформулированную программу действий фирмы, ее целевой рынок, бюджет и стратегию маркетинга.	Жан-Жак Ламбен	Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 720 с.
Широкая программа достижения целей организации. Это ответ на вопросы: что делать, как делать и почему делать. Стратегия определяет основные направления деятельности и обеспечивает взаимосвязь между целями, ресурсами и результатами.	Майкл Портер	Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. − М.: Альпина Паблишер, 2020. − 454 с.

Обобщая данные подходы, можно определить маркетинговую стратегию как долгосрочный план действий, направленный на достижение рыночных целей путем формирования и удержания устойчивого конкурентного преимущества. Однако в цифровой среде меняется сама природа этого преимущества. Если ранее оно базировалось на физических активах, масштабе производства (лидерство по издержкам) или уникальности бренда (дифференциация), то сегодня в основе конкурентоспособности все чаще лежат цифровые активы: данные о клиентах, алгоритмы их обработки, скорость реакции и способность к гиперперсонализации.

Внедрение продуманной маркетинговой стратегии позволяет предприятию решать комплекс ключевых задач. Как отмечают в своих работах современные исследователи, грамотная стратегия становится основой для укрепления конкурентоспособности продукции, формирования эффективной ценовой и продуктовой политики, а также создания механизма для контроля маркетинговых мероприятий и повышения качества обслуживания клиентов.

Классические модели стратегического выбора, такие как матрица М. Портера или матрица И. Ансоффа, не теряют актуальности, но требуют

цифровой адаптации (табл. 2).

Таблица 2 – Трансформация маркетинговых стратегий в цифровой среде

Модель	**Классическая стратегия**	**Цифровая трансформация стратегии**
М. Портер	Лидерство по издержкам	Достижение операционной эффективности за счет автоматизации, оптимизации логистики на основе Big Data, снижение транзакционных издержек через онлайн-платформы.
	Дифференциация	Переход от уникальности продукта к уникальности клиентского опыта. Гиперперсонализация предложений, контента и сервиса на основе ИИ и ML. Создание цифровых экосистем вокруг продукта/услуги.
	Фокусирование	Работа с узкими нишами и микро-сегментами через точный таргетинг в соцсетях, контекстной рекламе, SMM. Создание специализированных сообществ и платформ.
И. Ансофф	Проникновение на рынок	Интенсификация продвижения через цифровые каналы: контент-маркетинг, SEO, SMM, email-маркетинг, программы лояльности в мобильных приложениях.
	Развитие рынка	Выход на новые географические рынки через e-commerce и международные маркетплейсы без необходимости физического присутствия. Адаптация продукта под локальные цифровые платформы.
И. Ансофф	Развитие товара	Внедрение Agile-подходов для быстрой разработки и тестирования новых продуктов/услуг. Создание цифровых продуктов (SaaS, приложения) и «продуктизация» услуг.
И. Ансофф	Диверсификация (связанная)	Расширение в смежные цифровые сферы (например, ритейлер запускает свой финтех-сервис). Использование существующих данных о клиентах для создания новых цифровых продуктов.
	Диверсификация (несвязанная)	Вход в принципиально новые цифровые бизнесы, используя цифровые компетенции компании (аналитика данных, разработка ПО).

Как видно из таблицы 2, цифровизация предлагает новые инструменты для реализации каждого стратегического направления. Наиболее ярким примером является трансформация стратегии дифференциации. Если ранее она достигалась за счет физических свойств товара или имиджа бренда, то сегодня ключевым полем для дифференциации становится персонализация.

Этот сдвиг стал возможен благодаря развитию технологий искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения. Традиционный маркетинг опирался на статичную сегментацию по социально-демографическим признакам, предлагая единое предложение для большой группы. Современные технологии позволяют перейти к динамической гиперперсонализации, основанной на анализе поведения конкретного пользователя в реальном времени (рис. 1).

Как видно из схемы, традиционный подход основан на статической ручной сегментации по социально-демографическим признакам, что ведет к созданию единого предложения для большой группы людей. Подход с

использованием ИИ предполагает непрерывный сбор и анализ данных о каждом потребителе, что позволяет формировать персонализированное предложение в реальном времени, значительно повышая его релевантность и конверсионный потенциал.

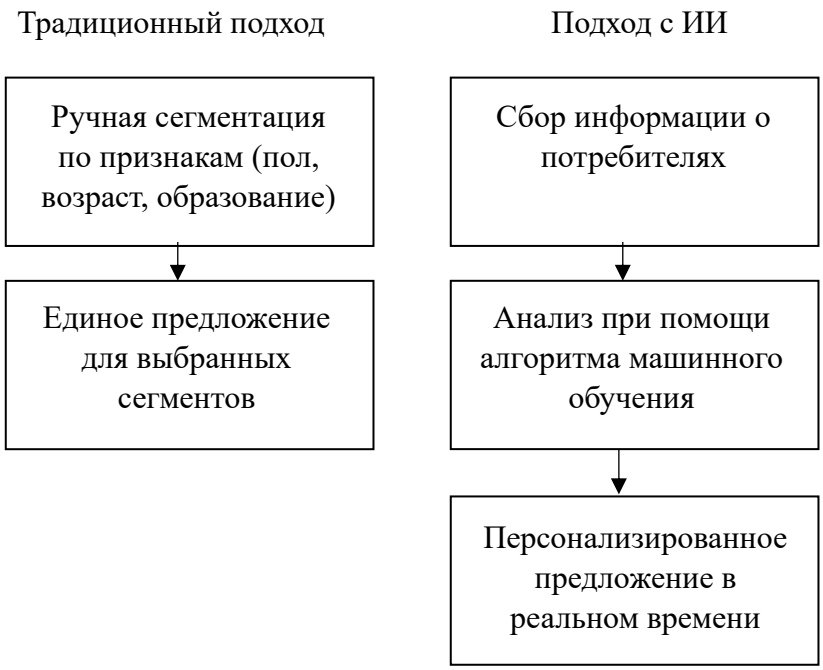

Рисунок 1 – Сравнение традиционной сегментации и персонализации на основе ИИ

Таким образом, в условиях цифровизации приоритеты развития маркетинговых стратегий смещаются от управления «комплексом 4P» к управлению «клиентским опытом», основанным на данных.

Однако, несмотря на преимущества, использование ИИ сопряжено с рядом проблем. Во-первых, это достоверность фактов, так как генеративные модели могут выдумывать информацию, что требует ее тщательной проверки [2]. Во-вторых, этические и правовые вопросы: сбор данных для персонализации требует соблюдения законодательства о конфиденциальности, а авторские права на сгенерированный контент остаются «серой зоной» [1]. В-третьих, существует риск шаблонности и потери оригинальности, а чрезмерная зависимость от нейросетей делает компанию уязвимой при технологических сбоях.

Искусственный интеллект является мощным инструментом трансформации маркетинговых стратегий, предлагая беспрецедентные возможности для автоматизации, масштабирования и персонализации. Однако эффективное внедрение требует от бизнеса не только технических компетенций, но и глубокого понимания сопутствующих рисков. Ключевой задачей становится поиск баланса между технологической эффективностью и

поддержанием аутентичности, доверия и этических стандартов во взаимодействии с аудиторией.

Список источников

1. Amazon removes books ‘generated by AI’ for sale under author’s name. – Текст : электронный. – URL: https://www.theguardian.com/books/2023/aug/09/amazon-removes-books-generated-by-ai-for-sale-under-authors-name (дата обращения: 10.05.2025).

2. Яковлев, Б.С. Перспективы развития и проблемы искусственного интеллекта в сферах генерации контента, взаимодействии с человеком и авторским правом / Б. С. Яковлев, М.Ю. Шамрин, Х.Х. Амеен // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2023. – Вып. 9. – С. 184–185. – DOI: 10.24412/2071-6168-2023-9-184-185. – Текст : непосредственный.

3. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 454 с. – Текст : непосредственный.

4. Юзык, Л. А. Роль маркетинга в формировании модели ответственного поведения потребителя / Л. А. Юзык // Актуальные вопросы современной экономики: Материалы VI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург – Донецк – Витебск – Бишкек, 23–24 апреля 2025 года. – Санкт-Петербург: Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, 2025. – С. 289-293. – EDN XFQDEV. – Текст : непосредственный.

5. Ламбен, Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд./ Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб.: Питер, 2014. – 720 с. – Текст : непосредственный.

УДК 339.138

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

ЯГНЮК И. М.
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В данной работе рассматриваются актуальные вопросы приобретения конкурентных преимуществ на международной арене за счет изучения и использования в кросс-культурных особенностей рынков в маркетинговой коммуникации.

Ключевые слова: маркетинг, кросс-культурный маркетинг, рынок, международный рынок, конкурентное преимущество, культурные различия.

CROSS-CULTURAL MARKETING AS THE BASIS FOR COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE INTERNATIONAL MARKET

YAGNYUK I. M.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article examines current issues of gaining competitive advantage in the international arena by studying and utilizing cross-cultural market characteristics in marketing communications.

Keywords: marketing, cross-cultural marketing, market, international market, competitive advantage, cultural differences.

В условиях глобализации выход на международные рынки является стратегической задачей для многих компаний, стремящихся к росту и усилению своих конкурентных позиций. Однако успех в этой сфере определяется не только качеством продукта или ценовой политикой, но и способностью компании адаптироваться к культурным особенностям целевой аудитории. Кросс-культурный маркетинг, понимаемый как стратегия учета и интеграции культурных различий в маркетинговую деятельность, становится ключевым источником устойчивого конкурентного преимущества. Игнорирование культурной специфики, как показывают многочисленные кейсы, ведет к коммуникационным провалам, потере репутации и финансовым убыткам. В данной работе рассматривается теоретико-методологический базис кросс-культурного маркетинга, анализируются его основные инструменты и приводятся примеры успешной практики применения, подтверждающие его эффективность в завоевании международного рынка.

Кросс-культурный маркетинг представляет собой эволюцию классического международного маркетинга, смещая фокус со стандартизации на глубокую адаптацию. Его сущность заключается в системном изучении культурных ценностей, норм, традиций, особенностей восприятия и моделей потребительского поведения различных стран и регионов с последующей интеграцией этих знаний во все элементы маркетингового комплекса.

Как справедливо отмечает Чжан Сяамин, «успешный международный маркетолог должен стремиться понять культурные нормы, которым следует следовать на рынке, который он хочет открыть» [1, с. 1513]. Эти нормы проявляются на различных уровнях:

- символическом (язык, цветовая семантика, изображения);

- поведенческом (нормы общения, отношение ко времени, модели принятия решений о покупке);

- ценностном (индивидуализм или коллективизм, дистанция власти, избегание неопределенности).

Исследование Е. В. Носковой и И. М. Романовой, сфокусированное на деловом рынке (B2B), демонстрирует, что кросс-культурные отличия оказывают значительное влияние не только на конечных потребителей, но и на поведение организаций. Установление долгосрочных и доверительных отношений с зарубежными партнерами требует учета культурных аспектов ведения переговоров, деловой коммуникации и формирования обязательств [2].

Для российского бизнеса, активно интегрирующегося в мировую экономику, данная проблема приобретает особую актуальность. А. М. Ажлуни, Д. В. Митин подчеркивают, что влияние кросс-культурных аспектов на практику современного российского бизнеса становится все более ощутимым, и компании, осознанно инвестирующие в изучение культурной среды, получают значительное преимущество при выходе на новые рынки [3, с. 92-93].

Наиболее авторитетной моделью для анализа культурных различий является теория культурных измерений Гирта Хофстеде. Шесть измерений (дистанция власти, индивидуализм / коллективизм, мужественность / женственность, избегание неопределенности, долгосрочная ориентация и снисходительность) служат практическим инструментом для разработки адаптированных маркетинговых коммуникаций [4].

В культурах коллективизма (Китай, страны Азии, Латинской Америки) рекламные сообщения должны делать акцент на семье, группе, социальном одобрении. Успешным примером является компания McDonald's, которая в Китае активно продвигает семейные ужины и позиционирует свои рестораны как место для встреч с друзьями и родственниками. Напротив, в США (индивидуализм) та же компания делает упор на персонализацию выбора, скорость и индивидуальную свободу.

В обществах с высоким уровнем избегания неопределенности (Япония, Россия, Франция) потребители ценят надежность, гарантии, четкие инструкции и известные бренды. Маркетинговая коммуникация должна подчеркивать безопасность и проверенность продукта. Например, Toyota на этих рынках делает акцент на своей репутации надежности и качестве сборки.

В странах с высокой дистанцией власти (Малайзия, Филиппины, Россия) эффективно использование образов авторитетов, экспертов или статусных персон в рекламе. В странах с низкой дистанцией власти (Скандинавия, Австрия) такой подход может вызвать отторжение, и более эффективными будут сообщения о равенстве и доступности.

Успешный кросс-культурный маркетинг требует адаптации всех компонентов маркетинг-микса.

Что касается товара, то адаптация может затрагивать не только название и дизайн упаковки, но и функциональные характеристики товара. Классический

пример – KFC в Китае, где в меню, наряду с классическими кусками курицы, входят такие локализованные позиции, как пирожки с начинкой из яичного желтка, рисовые гамбургеры и острый суп из говядины. Это позволило сети стать лидером на одном из самых конкурентных рынков быстрого питания.

Коммуникационная стратегия требует наиболее тонкой настройки. Провал компании Gerber при выходе на рынок стран Африки стал хрестоматийным примером: на упаковках детского питания использовалось изображение младенца, что является стандартом для многих стран. Однако в ряде африканских стран, где высока неграмотность, изображение на упаковке показывает то, что находится внутри, что привело к полному неприятию товара потребителями.

Культурные особенности влияют на восприятие ценности и предпочтительные каналы дистрибуции. В культурах, где распространен торг, фиксированная цена может отпугивать покупателей. В странах с развитой культурой малого бизнеса (например, в Италии) крупные супермаркеты могут уступать по популярности небольшим локальным магазинам.

Для российских компаний кросс-культурный маркетинг открывает возможности для экспорта не только сырья, но и товаров с высокой добавленной стоимостью. Алжуни указывает, что российский бизнес все чаще сталкивается с необходимостью адаптации при работе как с западными, так и с восточными партнерами [3]. Успешным примером является компания «Яндекс», которая при выходе на рынки Турции, Беларуси и Казахстана проводила глубокую локализацию своих сервисов (поиск, карты, такси), учитывая не только язык, но и локальные особенности поисковых запросов, транспортной инфраструктуры и потребительских привычек. Это позволило компании успешно конкурировать с глобальными гигантами, такими как Google.

Таким образом, кросс-культурный маркетинг является не просто тактическим инструментом, а стратегическим ресурсом, позволяющим компании создать долгосрочное и устойчивое конкурентное преимущество на международной арене. Его эффективное применение основано на глубоком и системном изучении культурных особенностей целевых рынков и последующей интеграции полученных знаний во все элементы маркетинговой деятельности. Как показывают исследования и практика, компании, которые инвестируют в понимание и уважение культурных различий, минимизируют риски коммуникационных провалов, укрепляют лояльность потребителей и, в конечном итоге, достигают более высоких финансовых результатов. Для российского бизнеса овладение инструментарием кросс-культурного маркетинга является важным условием успеха на международном рынке.

Список источников

1. Чжан, Сяомин Культурные различия в международном маркетинге / Сяомин Чжан // Экономика и социум. – 2024. – №2-1 (117). – С. 1512-1515. – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnye-razlichiya-v-mezhdunarodnom-marketinge (дата обращения: 18.10.2025).

2. Носкова, Е. В. Исследование влияния кросс-культурных отличий на поведение потребителей на деловом рынке / Е. В. Носкова, И. М. Романова // Практический маркетинг. – 2015. – №5 (219). – С. 7-12. – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vliyaniya-kross-kulturnyh-otlichiy-na-povedenie-potrebiteley-na-delovom-rynke (дата обращения: 18.10.2025).

3. Ажлуни, А. М. Влияние кросс-культурных аспектов маркетинга на практику современного российского бизнеса / А. М. Ажлуни, Д. В. Митин // Вестник ОрелГАУ. – 2019. – №2 (77). – С. 90-95. – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-krosskulturnyh-aspektov-marketinga-na-praktiku-sovremennogo-rossiyskogo-biznesa (дата обращения: 18.10.2025).

4. Минков, М. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой / М. Минков, Б. Соколов, И. Ломакин // Социологическое обозрение. – 2023. – №3. – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-modeli-kulturnyh-izmereniy-hofstede-paralleli-mezhdu-obektivnoy-i-subektivnoy-kulturoy (дата обращения: 14.02.2025). DOI: 10.17323/1728-192x-2023-3-287-317

УДК 339.138

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

ЯГНЮК И. М.,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

БАКРЕУ Д. А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

АБУЗОВ Р. Ш.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассматривается трансформация маркетинговых информационных систем под влиянием цифровых технологий, анализируются конкретные технологические решения и их практическое применение для повышения эффективности маркетинга.

Ключевые слова: цифровые технологии, маркетинговая информационная система, цифровизация, развитие, маркетинг.

USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN DEVELOPING A MARKETING INFORMATION SYSTEM

YAGNYUK I. M.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Marketing and Logistics
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

BAKREU D. A.,
Master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

ABUZOV R. SH.,
Master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This paper examines the transformation of marketing information systems under the influence of digital technologies, analyzing specific technological solutions and their practical application for improving marketing effectiveness.

Keywords: digital technologies, marketing information system, digitalization, development, marketing.

Современная рыночная среда характеризуется исключительной динамичностью, объемом и многообразием данных, необходимых для принятия маркетинговых решений. В этих условиях маркетинговая информационная система (МИС) становится стратегическим активом компании, обеспечивающим ее конкурентоспособность. Традиционные подходы к построению МИС уступают место гибким, технологически продвинутым системам, основанным на использовании современных цифровых решений. Цифровые технологии кардинально меняют процессы сбора, анализа и интерпретации маркетинговой информации, превращая МИС в центральный нервный узел всего бизнеса.

МИС – это комплексная система, включающая методы, персонал, оборудование и программное обеспечение, предназначенная для сбора, анализа, оценки и распределения необходимой, своевременной и точной

информации для принятия маркетинговых решений [1]. Цифровизация не отменяет классические модели МИС, а наполняет их новым инструментарием и возможностями.

Классическая структура МИС по Ф. Котлеру, выделяющая 4 подсистемы, остается релевантной, но наполняется цифровым содержанием [1]:

- система внутренней отчетности реализуется через интеграцию с CRM и MRM системами, которые фиксируют данные о клиентах, заказах, продажах и эффективности маркетинговых активностей в режиме реального времени;
- система маркетинговой разведки (внешней информации) обогащается за счет автоматизированного мониторинга цифровых каналов: социальных сетей, новостных агрегатов, сайтов конкурентов, отраслевой статистики с использованием специальных сервисов;
- система маркетинговых исследований использует цифровые инструменты для проведения онлайн-опросов, краудсорсинговых исследований, A/B тестирования и анализа поведения пользователей на веб-сайтах и в приложениях [2];
- система анализа маркетинговой информации использует передовые технологии (анализ больших данных, машинное обучение) для более глубокой обработки данных, моделирования и прогнозирования маркетинговой деятельности [3].

Необходимо выделить основные принципы построения современной МИС: регулярность (непрерывный сбор данных), полнота и достоверность (за счет использования надежных источников и методик), интеграция (связь с базами данных других подразделений), системность (автоматизация и стандартизация процессов на всех этапах) и процессный подход [1].

Цифровые технологии оказывают преобразующее воздействие на все ключевые элементы МИС: данные, методы анализа и программные средства (таблица 1).

Таблица 1 – Влияние цифровых технологий на основные элементы МИС

Элемент МИС	Традиционное состояние	Трансформация под влиянием цифровых технологий
Информационный блок (данные)	Локальные, структурированные данные, ограниченные внутренней отчетностью и выборочными исследованиями	Большие данные из множества источников: поведенческая аналитика с сайтов, социальные медиа, IoT-устройства, геоданные, транзакционная история
Статистический блок (методы анализа)	Стандартные статистические методы и математические модели (корреляционный, регрессионный анализ)	Машинное обучение для прогнозирования трендов, кластеризация клиентов, биометрия для анализа эмоциональных реакций
Программный блок (инструменты)	Изолированные системы (например, базы данных), Excel для анализа	Интегрированные платформы: CRM и MRM, системы веб-аналитики (Google Analytic), облачные решения, DMP (Data Management Platform), CDP (Customer Data Platform)

Кроме технологий, обобщенных в таблице, особое значение приобретают интерфейсы взаимодействия с системой:

- голосовые технологии и чат-боты: голосовые помощники создают новый канал для сбора данных о потребительских предпочтениях и запросах; чат-боты автоматизируют взаимодействие с клиентами, собирая информацию напрямую и интегрируя ее в МИС, что позволяет не только экономить ресурсы, но и получать структурированные данные о частых вопросах и проблемах пользователей;

- технологии анализа данных: современные МИС все чаще используют технологии, способные не только обрабатывать структурированные данные, но и понимать контекст и эмоциональную окраску информации. Как отмечается в исследованиях, будущее за алгоритмами, которые понимают не только слова, но и интонацию, что добавляет новый смысловой слой в анализ обратной связи от клиентов [3].

Выделим преимущества использования цифровых технологий в МИС:

- повышение скорости и обоснованности решений – доступ к актуальным данным и продвинутым аналитическим инструментам позволяет маркетологам быстро реагировать на изменения рынка [1];

- глубокая персонализация – анализ цифровых следов клиентов позволяет сегментировать аудиторию не по демографическим признакам, а по реальному поведению, создавая гиперрелевантные коммуникации [1];

- автоматизация рутинных процессов и рост производительности – цифровые системы берут на себя задачи по сбору и первичной обработке данных, высвобождая время сотрудников для выполнения творческих и креативных задач [1];

- обнаружение скрытых возможностей и точек роста – машинное обучение и анализ больших данных выявляют неочевидные закономерности и тренды, которые невозможно обнаружить традиционными методами [1; 3].

Формирование МИС на основе цифровых технологий является не опцией, а обязательным условием выживания и развития компании в условиях цифровой экономики. Цифровая МИС трансформируется из пассивного инструмента сбора данных в активную, самообучающуюся систему, способную не только диагностировать текущее состояние рынка, но и прогнозировать его изменения.

Перспективы развития МИС неразрывно связаны с эволюцией цифровых технологий. Среди наиболее значимых трендов можно выделить:

- интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения для полного цикла анализа данных − от сбора до генерации гипотез и принятия решений;

- расширенное использование биометрии (распознавание лиц, анализ эмоций) для оценки реакции потребителей на маркетинговые стимулы в реальном времени;

- развитие голосовых интерфейсов и интернета вещей (IoT), которые станут новыми критически важными источниками данных о потребителях, интегрированными в МИС [3];

- повышение значимости реального времени: принятие решений будет все больше смещаться в плоскость обработки и анализа потоковых данных [3].

Таким образом, грамотное использование цифровых технологий при формировании МИС позволяет создать мощный контур обратной связи с рынком, обеспечивающий компанию конкурентным преимуществом, основанным на данных, а не на интуиции.

Список источников

1. Маркетинговая информационная система (МИС) // Образовательная платформа Юрайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-mis/ (дата обращения: 16.10.2025).

2. Карпова, С. В. Информационные технологии в маркетинге: учебник и практикум для академического бакалавриата. / С. В. Карпова – Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 367 с. – ISBN 978-5-534-02476-0.

3. Акулич, М. В. Цифровой маркетинг: некоторые технологии. Включая информационные технологии (Information technology – IT). / М. В. Акулич. – 2022. – ISBN 978-5-4490-2983-6.

СЕКЦИЯ 4. УСЛОВИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ СФЕР И ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

УДК 339.544

МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

АНГЕЛОВА Д.С.,
ст. преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Механизм обеспечения внешнеэкономической безопасности государства представляет собой комплекс взаимосвязанных мер и инструментов, направленных на защиту национальных экономических интересов в условиях глобализации. Его основными компонентами выступают система мониторинга внешних угроз, нормативно-правовая база регулирования внешнеторговой деятельности и институты реализации экономической политики. Ключевыми функциями механизма являются предотвращение критической зависимости от импорта, защита внутреннего рынка от недобросовестной конкуренции и обеспечение экономического суверенитета. Эффективность данного механизма непосредственно влияет на конкурентоспособность национальной экономики и устойчивость ее развития в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, внешнеэкономическая безопасность, внешнеторговая политика, государственное регулирование, Таможенно-тарифное регулирование, внешние угрозы.

MECHANISM FOR ENSURING THE FOREIGN ECONOMIC SECURITY OF A STATE

ANGELOVA D.S.,
Senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The mechanism for ensuring the state's foreign economic security is a complex of interconnected measures and tools aimed at protecting national economic interests in the context of globalization. Its main components include a

system for monitoring external threats, a regulatory framework for foreign trade activities, and institutions for implementing economic policies. The key functions of the mechanism are to prevent critical dependence on imports, protect the domestic market from unfair competition, and ensure economic sovereignty. The effectiveness of this mechanism directly affects the competitiveness of the national economy and its long-term sustainability.
Keywords: foreign economic activity, foreign economic security, foreign trade policy, state regulation, customs and tariff regulation, and external threats.

Экономическая безопасность необходима для развития и стабильности страны. Устойчивость национальной экономики определяется умением государства обеспечивать результативность экономического механизма, рационально распоряжаться ресурсами и придерживаться последовательного экономического курса. В данной статье анализируются подходы и тактики, направленные на укрепление экономической безопасности как во внешнеэкономической сфере, так и в рамках государства в целом.

Под механизмом защиты внешнеэкономической безопасности подразумевается система организационных, экономических и законодательных мероприятий, нацеленных на нейтрализацию потенциальных угроз.

Ключевой целью механизма внешнеэкономической безопасности является формирование совокупности оптимальных условий для жизни и развития личности, социально-экономической и военно-политической стабильности общества, сохранения целостности и государственности страны, а также противодействия воздействию внутренних и внешних угроз в сфера экономической безопасности.

Механизм обеспечения внешнеэкономической безопасности выполняет комплекс функций: защитную, регулирующую, превентивную (предупреждающую), инновационную и социальную.

Наличие у государства достаточных ресурсов позволяет этому механизму защищать национальную экономику от внутренних и внешних угроз. Нейтрализация угроз осуществляется посредством двухканального регулирования: «сверху вниз» (через механизм государственного регулирования) и «снизу вверх» (благодаря механизму рыночного саморегулирования).

Ключевые возможности механизма включают прогнозирование и предотвращение внутренних и внешних опасностей, рисков, а также кризисных социально-экономических ситуаций. В этой связи первостепенное значение приобретают защита экономической системы и развитие комплексной информационной системы экономической безопасности.

Механизм внешнеэкономической безопасности отвечает за разработку и внедрение новых мер противодействия актуальным и потенциальным экономическим рискам. Данная функция реализуется через компенсирующий потенциал экономики, который, по аналогии с регулирующей функцией,

включает инструменты как государственного регулирования, так и рыночного саморегулирования.

Социальная функция механизма заключается в защите прав и свобод граждан, а также в повышении уровня и качества жизни населения. Это достигается через партнерское взаимодействие между государством, бизнесом, обществом и различными социальными группами, направленное на удовлетворение их многообразных потребностей.

Организационной основой механизма является система специализированных институтов и органов. Их задача − в рамках строго установленных форм государственного управления и в соответствии с интересами общества, личности и государства − выполнять обязанности по защите экономической безопасности. Практическая реализация этих функций возлагается на экономические и правовые институты. Экономические институты управляют народным хозяйством, а правовые − обеспечивают законность применения экономических инструментов для нейтрализации угроз и гарантируют защиту прав личности.

Первой линией защиты от рисков для национальной экономики являются правоохранительные органы, которые обладают монополией на самые суровые уголовные наказания.

Внешнеэкономическая безопасность напоминает экономику в ее функционировании. Поскольку экономическая система функционирует на двух уровнях, правовая защита экономики государства должна обеспечиваться на двух уровнях. Во-первых, закон защищает хозяйствующие субъекты и их микроэкономические и макроэкономические производственные отношения. Во-вторых, необходимо искоренять негативное влияние и поощрять хозяйствующие субъекты с международными филиалами и глобальными экономическими связями.

Только экономические и правовые институты способны защитить от экономических угроз. Следовательно, субъекты государственной и негосударственной безопасности включены в механизм субъективной безопасности. Являясь единственным источником публичной политической власти, государство использует свои органы для обеспечения экономической безопасности. Наши экономическая и правовая системы направлены на устранение угроз экономической безопасности.

Обеспечение внешнеэкономической безопасности государства предполагает согласование национальных экономических интересов с принципами глобальной экономики. Анализ тенденций и конъюнктуры мирового рынка служит основой для прогнозирования экономического роста и укрепления безопасности. Исполнительная власть, опираясь на данные мониторинга, принимает решения для достижения стратегических экономических целей, которые в дальнейшем закрепляются в законодательном порядке.

Эффективное согласование интересов государства, общества и гражданина возможно только при точном выявлении и учёте реальных

потребностей населения. Это создаёт правовую основу для гармонизации ключевых целей и приоритетов развития общества. В данном контексте деятельность государственных и религиозных институтов по патриотическому воспитанию и укреплению идеологической безопасности получает законное обоснование.

Современный арсенал мер экономической безопасности обширен, и ключевая роль в нём отводится политическим инструментам. Именно они являются основным гарантом экономической безопасности государства. В правильном политическом контексте их применение позволяет предотвратить эскалацию конфликтов, устранить угрозы, требующие силового разрешения, и создать условия для урегулирования разногласий дипломатическим путём.

Значительный вклад в обеспечение экономической безопасности вносят международные организации. Они устанавливают дипломатические, правовые и этические нормы, принимают политические решения и применяют их для разрешения международных экономических споров.

Эти разнообразные нормы (дипломатические, правовые, этические и религиозные) составляют важную часть инструментария экономической безопасности. Их источниками служат договоры и уставы международных организаций, священные тексты религиозных конфессий, а также традиции и обычаи многочисленных народов.

Таким образом, экономическая безопасность обеспечивается скоординированной деятельностью как национальных, так и международных экономических институтов. Критерии экономической безопасности государства формируются двумя взаимодополняющими компонентами – внутренним и внешнеэкономическим механизмами обеспечения.

Внутренний механизм характеризуется следующими базовыми параметрами:

способность экономики к устойчивому самовоспроизводству

наличие национального производства стратегически важной продукции

государственный контроль над ключевыми ресурсами

стабильность финансовой системы

сохранение научно-инновационного потенциала

Внешнеэкономический механизм оценивается через:

устойчивость экономики к внешним вызовам

участие в международной кооперации по производству критически важной продукции

систему государственного контроля внешнеторговой деятельности

соблюдение международных экономических соглашений

поддержание стабильных отношений с иностранными государствами и международными экономическими организациями.

Представленная систематизация позволяет комплексно оценивать уровень экономической безопасности через анализ взаимодействия внутренних и внешних факторов, что создает основу для разработки сбалансированной экономической политики.

Таким образом, экономическая безопасность имеет решающее значение. В связи с тем, что экономика влияет на все аспекты национальной деятельности, экономическая безопасность имеет важное значение для национальной безопасности. Это подчеркивает важность экономической безопасности. Экономическая безопасность постоянно находится под угрозой. Глобализация и интеграция усугубили проблемы экономической безопасности. Расширение глобальных торговых, производственных и финансовых связей. Экономики стран взаимосвязаны. Это говорит о том, что экономической безопасности угрожают как факторы, связанные с глобализацией, так и не глобализационные факторы. По мнению некоторых ученых, глобализация способствует эволюции человеческих обществ. Глобализация создает как препятствия, так и возможности. Национальная экономическая безопасность представляет собой многокомпонентную систему, включающую технический, технологический, производственный, финансовый, продовольственный, энергетический, сырьевой, экологический и информационный аспекты.

Технологическая составляющая занимает ключевое место в данной системе, поскольку определяет состояние научно-технического потенциала государства и его способность к независимой разработке и производству высокотехнологичной продукции. Этот компонент обеспечивает создание передовых технологических решений, обуславливающих качественные прорывы в фундаментальных секторах как гражданского, так и оборонного производства.

Критически важным условием обеспечения внешнеэкономической безопасности является наличие технологического и производственного суверенитета. Данный критерий подразумевает способность национальной экономики:

оперативно компенсировать во внешнеэкономических связях;

противостоять внутренним социально-экономическим потрясениям;

обеспечивать устойчивое расширенное воспроизводство;

гарантировать удовлетворение базовых социальных потребностей населения.

Институциональный механизм реализации экономической безопасности включает в себя:

систему структурных элементов и функциональных взаимосвязей;

процессы принятия и реализации управленческих решений;

комплекс законодательных, исполнительных и судебных органов;

государственные и общественные институты;

правовую базу, регулирующую вопросы безопасности хозяйственной деятельности.

Данная система функционирует как единый организм, где каждый элемент выполняет специфическую роль в обеспечении устойчивого развития и защите национальных экономических интересов.

УДК 339.564.2:332.1(470+571.6-047.335)

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОПЫТ СУБЪЕКТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДОВ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ[1]

БЕГАНСКАЯ И.Ю.,
д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Рассматриваются региональные программы импортозамещения в Российской Федерации и возможности их адаптации к социально-экономическим условиям Донецкой Народной Республики. Применён многоуровневый подход, включающий институциональный анализ, оценку инструментов поддержки и практик промышленной кооперации. На примере Татарстана и Санкт-Петербурга выявлены ключевые факторы успешности – институциональная устойчивость, развитая инфраструктура и кластерное взаимодействие. Полученные результаты позволили выработать рекомендации по внедрению аналогичных инструментов в ДНР, включая отраслевой аудит, развитие межрегиональных связей и механизмы льготного финансирования. Итоги исследования могут быть использованы при формировании региональной стратегии импортозамещения и интеграции ДНР в единую промышленную политику России.

Ключевые слова: импортозамещение; региональная промышленная политика; межрегиональная кооперация; Донецкая Народная Республика; кластерное развитие; технологический суверенитет; государственная поддержка промышленности

COMPARATIVE ANALYSIS OF REGIONAL IMPORT SUBSTITUTION PROGRAMS IN THE RUSSIAN FEDERATION: THE EXPERIENCE OF THE SUBJECTS AND THE FORMATION OF APPROACHES IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

BEGANSKAYA I.Yu.,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

[1] 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 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2025 год

Abstract. The study examines regional import substitution programs in the Russian Federation and explores their adaptation to the socio-economic conditions of the Donetsk People's Republic (DPR). A multi-level approach was applied, combining institutional analysis, assessment of support instruments, and review of industrial cooperation practices. Using the cases of Tatarstan and St. Petersburg, the research identifies institutional stability, developed industrial infrastructure, and cluster interaction as key success factors. The findings support recommendations for introducing similar tools in the DPR, including sectoral audits, interregional cluster cooperation, and preferential financing mechanisms. The results contribute to forming a regional import substitution strategy and integrating the DPR into Russia's unified industrial policy system.

Keywords: import substitution; regional industrial policy; interregional cooperation; Donetsk People's Republic; cluster development; technological sovereignty; state support.

В условиях продолжающегося санкционного давления и ограничений внешнеэкономических связей Россия реализует стратегию ускоренного импортозамещения, направленную на обеспечение технологического суверенитета и экономической устойчивости. Ключевую роль в этом процессе играет региональный уровень, где формируются конкретные программы поддержки отечественных производителей, развития производственных кластеров, внедрения инноваций и замещения критически важных импортных товаров.

Особое значение в данной системе приобретает интеграция новых субъектов Российской Федерации, включая Донецкую Народную Республику (ДНР), в единую систему экономической политики страны, что требует адаптации эффективных региональных практик и создания собственных механизмов промышленной политики с учётом отраслевой структуры и ресурсного потенциала региона.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных подходов к формированию региональных программ импортозамещения, особенно в контексте включения новых территорий в промышленное пространство Российской Федерации.

Цель исследования заключается в проведении сравнительного анализа региональных моделей импортозамещения в субъектах РФ и определении направлений их адаптации к условиям Донецкой Народной Республики.

Для достижения поставленной цели используется многоуровневый подход, сочетающий нормативно-институциональный анализ, оценку инструментов государственной поддержки и результативности, а также определение возможности переноса региональных практик на условия ДНР.

Отправной точкой служат федеральные механизмы, вокруг которых строятся региональные программы:

субсидии участникам промышленных кластеров для реализации совместных проектов по выпуску импортозамещающей продукции (Постановление Правительства РФ № 41 от 28.01.2016);

реестр российской промышленной продукции (ПП РФ № 719), применяемый как инструмент локализации и ориентации региональных планов замещения;

сопряжённые меры поддержки – льготное кредитование и субсидирование инвестиционных проектов, включая займы Фонда развития промышленности под низкие процентные ставки.

Эмпирический уровень анализа направлен на выявление и систематизацию эффективных управленческих решений, реализуемых субъектами Российской Федерации в сфере импортозамещения. Для анализа отобраны регионы с развитой промышленной базой и активной политикой поддержки локального производства − Республика Татарстан и город Санкт-Петербург.

В Татарстане действует комплексная модель промышленной политики, основанная на кластерном подходе, функционировании регионального Фонда развития промышленности и деятельности специализированных центров импортозамещения, обеспечивающих координацию производственных цепочек.

Санкт-Петербург демонстрирует высокий уровень институциональной зрелости управления промышленностью: здесь создана развитая инфраструктура, включающая комитет по промышленной политике, сеть отраслевых центров компетенций и каталоги отечественных производителей.

Сравнительный анализ показывает, что устойчивость региональных моделей импортозамещения определяется сочетанием институциональной поддержки, развитой инфраструктуры и эффективных механизмов кооперации между предприятиями. Наиболее результативными оказались подходы, интегрирующие финансовые, кластерные и нормативные инструменты, обеспечивающие технологическую самодостаточность регионов. Эти элементы могут быть использованы в качестве методологической основы при формировании аналогичных программ в Донецкой Народной Республике.

Адаптация российских практик требует учёта структурных особенностей экономики ДНР – отраслевого профиля, уровня диверсификации производственного комплекса, кадрового и ресурсного потенциала. Важным направлением является интеграция предприятий ДНР в межрегиональные кооперационные цепочки, в том числе с промышленно развитыми регионами России, такими как Татарстан и Санкт-Петербург. Использование апробированных механизмов государственной поддержки – региональных

фондов развития промышленности, кластерных программ и инфраструктуры технологического инжиниринга – позволит поэтапно включить экономику ДНР в общероссийскую систему импортозамещающей политики и обеспечить условия для долгосрочного технологического роста.

В контексте государственной программы «Восстановление и социально-экономическое развитие ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей» (Постановление Правительства РФ № 2255 от 22.12.2023 г.) предусмотрено целевое включение инструментов кластеризации, импортозамещающих проектов и инфраструктуры поддержки на базе федеральных стандартов. Важным условием является развитие компетенций органов исполнительной власти ДНР в сфере промышленной политики и их институциональная интеграция с федеральной системой управления.

Практическая реализация результатов исследования предполагает поэтапное внедрение комплекса мер, направленных на формирование устойчивой системы импортозамещения в Донецкой Народной Республике.

1. Проведение отраслевого аудита экономики ДНР для выявления зависимости от критического импорта с последующим сопоставлением результатов с положениями ПП РФ № 719. Это позволит определить приоритетные направления локализации производства и взаимодействия с российскими поставщиками.

2. Интеграция предприятий ДНР в межрегиональные кластерные цепочки с возможностью участия в программах субсидирования кооперационных проектов в соответствии с ПП РФ № 41.

3. Развитие информационной инфраструктуры, включая подключение к федеральным цифровым платформам (ГИСП) и создание зеркального каталога производителей ДНР для эффективного «матчинга» спроса и предложения.

4. Применение инструментов государственной поддержки, аналогичных действующим в субъектах РФ: льготное кредитование, займы ФРП, субсидии на технологическое переоснащение и инвестиционные проекты. Увязка этих мер с государственной программой развития новых регионов обеспечит комплексность политики импортозамещения.

Реализация предложенных мер позволит сформировать функциональную и адаптивную модель импортозамещения в Донецкой Народной Республике, интегрированную в единую промышленную политику Российской Федерации. Применение проверенных региональных практик, развитие кооперационных связей и институциональная поддержка создадут условия для устойчивого роста промышленного потенциала ДНР и укрепления её позиции в национальном экономическом пространстве.

УДК 339.5:658.012.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СУБЪЕКТОМ ВЭД

ГОНЧАРОВА М.В.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КОРОЛЬ М.Г.,
директор, ООО «ФИРМА «ВИ-ВА-ЛТД»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе исследуются подходы к совершенствованию стратегического управления предприятием-субъектом ВЭД. Представлена адаптированная структурно-логическая модель совершенствования, включающая этапы оценки международных стратегических альтернатив и анализа рисков. Рассматриваются ключевые принципы и организационные механизмы построения эффективной системы управления, в том числе алгоритм сопряжения стратегии с оперативными планами в условиях валютной и политической нестабильности. Особое внимание уделяется выбору доминирующих стратегий интернационализации, адекватных ресурсному потенциалу и глобальным рыночным условиям.

Ключевые слова: стратегическое управление, субъект ВЭД, внешнеэкономическая деятельность, модель.

STRATEGIC ASPECTS OF CHOOSING FOREIGN ECONOMIC ZONES FOR ENTERPRISE BUSINESS OPERATIONS

GONCHAROVA M.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

KOROL M.G.,
Director, VI-VA-LTD Firm LLC,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This research studies approaches to improving the strategic management of an enterprise engaged in foreign economic activity. It presents an adapted structural-logical model for enhancement, which includes stages for evaluating international strategic alternatives and analyzing risks. The paper

examines key principles and organizational mechanisms for building an effective management system, including an algorithm for aligning strategy with operational plans in the context of currency and political instability. Particular attention is paid to the selection of dominant internationalization strategies that are adequate to the enterprise's resource potential and global market conditions.
Keywords: strategic management, foreign trade enterprise, foreign economic activity, model.

Стратегическое управление предприятием-субъектом ВЭД представляет собой непрерывный и высокодинамичный процесс в связи с необходимостью постоянной адаптации к рискам глобальной среды: колебаниям валютных курсов, изменениям таможенного регулирования и геополитической ситуации. Разовые аналитические процедуры не могут служить адекватной основой для долговременных решений в такой среде.

В современных условиях стратегическое управление представляет собой непрерывный и итерационный процесс, что обусловлено перманентной необходимостью сохранения стратегической направленности развития предприятия. В связи с этим разовые диагностические мероприятия не могут служить достаточным фундаментом для управления, поскольку обеспечивают лишь фрагментарное и ограниченное во времени понимание ситуации.

Разработка стратегических решений утрачивает свой долгосрочный характер ввиду высокой скорости изменений во внешней среде функционирования организации. В этом контексте центральное значение приобретает научная разработка и практическое обоснование методических рекомендаций по совершенствованию процесса стратегического управления.

С этой целью предлагается структурно-логическая модель, регламентирующая последовательность этапов совершенствования системы стратегического управления и включающая (рис.1):

анализ результативности стратегических альтернатив, реализованных в предшествующие периоды;

диагностику текущего состояния и конкурентного позиционирования организации (ее стратегического профиля);

комплексную оценку действующей системы стратегического управления, охватывающую уровень ее формализации, адаптивности, практической эффективности и обеспеченности методическим инструментарием.

Фундаментом системы стратегического управления организации должна выступать ее миссия, направленная на максимальное удовлетворение общественных потребностей. Данная миссия дополняется ключевыми стратегическими принципами, среди которых:

достижение устойчивого роста через установление взаимовыгодного партнерства с потребителями;

формирование прибыли на основе реализации социально значимых целей;

соблюдение норм добросовестной конкуренции;

балансирование экономических интересов собственников, контрагентов и поставщиков;

внедрение практик вовлечения персонала в процессы управления.

На основе миссии формируются ключевые целевые показатели развития, включающие:

динамику роста производственных и сбытовых показателей;

увеличение рентабельности единицы реализованной продукции;

рост рыночной доли компании.

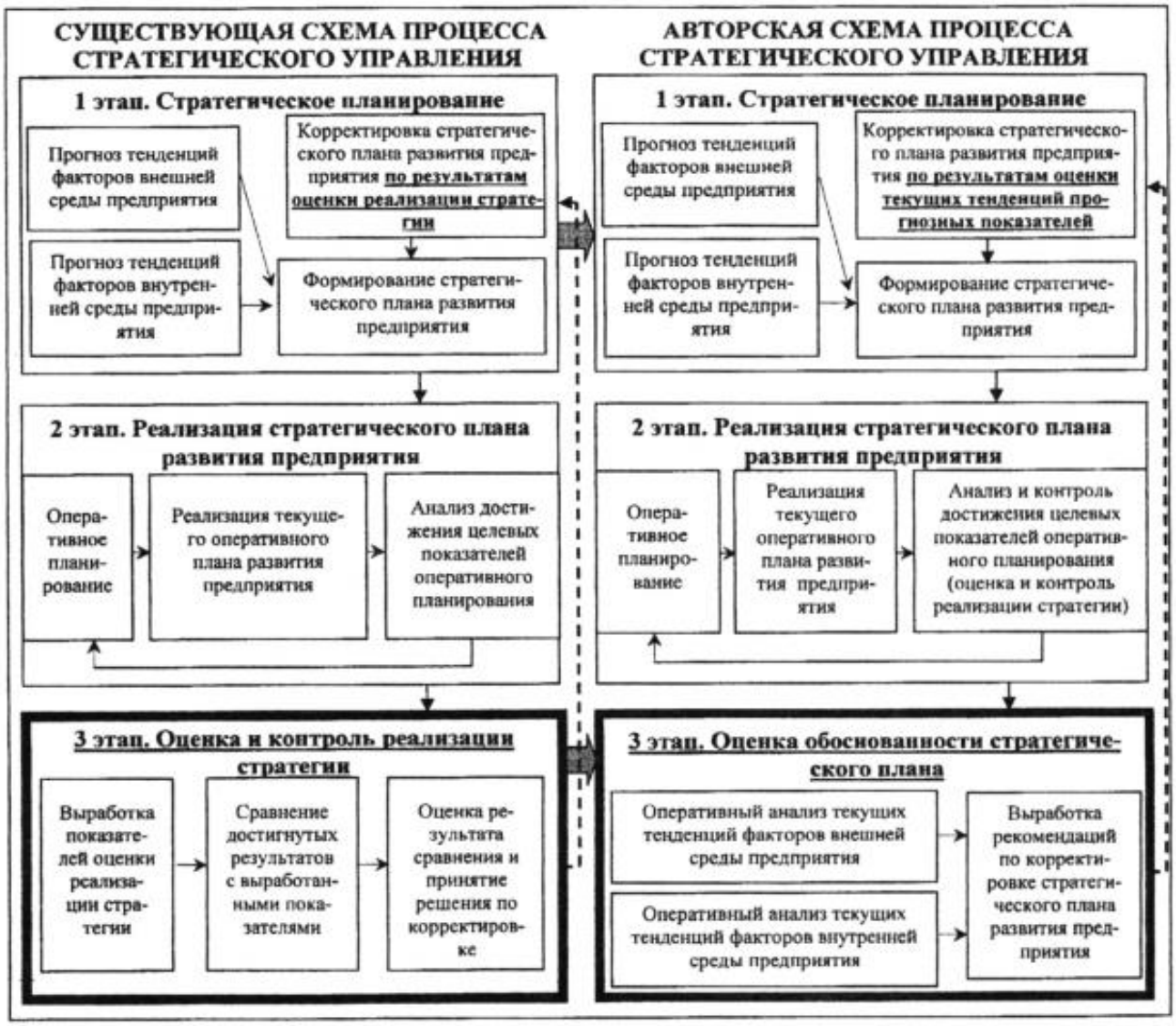

Рисунок 1 – Структурно-логическая модель совершенствования процесса стратегического управления

Особое значение приобретает внедрение системы скользящего планирования, обеспечивающей координацию долгосрочных (пятилетних), среднесрочных (двухлетних), годовых и оперативных планов. При этом организационная структура должна предусматривать функциональное разделение маркетинговых и производственных подразделений.

Процесс планирования реализуется через разработку долгосрочных и среднесрочных планов, служащих основой для формирования годовых и полугодовых производственных программ. Данные программы формируются руководителями подразделений и проходят многоуровневую процедуру согласования высшим руководством.

Алгоритм интеграции стратегического и оперативного планирования включает следующие этапы:

официальное представление генеральным директором стратегических направлений развития руководителям всех структурных подразделений;

декомпозиция стратегических целей в конкретные плановые показатели по объемам производства, реализации, лимитам затрат и фонду оплаты труда;

разработка подразделениями детализированных плановых мероприятий по достижению установленных показателей с координацией сроков и форматов планирования по направлениям: производство, сбыт, ценообразование, НИОКР и кадровая политика;

заблаговременная подготовка планов (не менее чем за 3 месяца до начала планового периода) с последующей верификацией финансовых показателей бухгалтерской службой;

консолидация утвержденных планов подразделений в сводный план организации.

При выборе стратегических приоритетов рекомендуется ориентироваться на направления, соответствующие корпоративным ценностям и объективным экономическим условиям:

стратегия интенсивного роста через развитие внутреннего потенциала;

стратегия адаптивного развития с фокусировкой на инвестициях в проверенные рыночные ниши;

стратегия финансовой автономии, предусматривающая минимизацию заемного капитала, строгий контроль издержек и оптимизацию управления оборотным капиталом.

Таким образом, совершенствование стратегического управления предприятием-субъектом ВЭД требует комплексного подхода, основанного на непрерывном мониторинге глобальной среды, адаптивной системе планирования и выборе специализированных международных стратегий развития.

УДК 339.544:658.012.2

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

ГОНЧАРОВА М.В.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

НЕСВИТ А.А.,
магистрант
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе исследуется процесс стратегического выбора внешнеэкономических зон хозяйствования (ВСЗХ) как ключевой фактор эффективности международной деятельности предприятия. Особое внимание уделяется оценке конкурентных позиций предприятия и потенциала целевого рынка. Обосновывается необходимость комплексного стратегического планирования и адаптации внешнеэкономической стратегии к специфике каждой выбранной ВСЗХ.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, зона хозяйствования, выбор рынка, потенциал рынка, стратегическое планирование.

STRATEGIC ASPECTS OF CHOOSING FOREIGN ECONOMIC ZONES FOR ENTERPRISE BUSINESS OPERATIONS

GONCHAROVA M.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

NESVIT A.A.,
master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The study examines the process of strategically selecting foreign trade zones (FTEZs) as a key factor in the effectiveness of a company's international operations. Particular attention is paid to assessing the company's competitive position and target market potential. The need for comprehensive strategic planning

and adaptation of the foreign trade strategy to the specifics of each selected FTEZ is substantiated.
Keywords: foreign economic activity, economic zone, market selection, market potential, strategic planning.

Эффективность работы предприятия на внешнем рынке в значительной степени детерминирована обоснованностью выбора страны и целевого рынка, которые формируют внешнеэкономическую стратегическую зону хозяйствования (ВСЗХ). При работе с несколькими странами для каждой ВСЗХ формируется индивидуальная программа развития, основанная на анализе рыночных возможностей, угроз и конъюнктурных особенностей.

В теории и практике сформировалось два ключевых подхода к выбору ВСЗХ. Первый, традиционный, фокусируется на анализе макро- и микросреды иностранного рынка, включая оценку экономической, политической и конъюнктурной ситуаций. Второй подход акцентирован на анализе соответствия самого предприятия рыночным требованиям потенциальной ВСЗХ, что повышает вероятность достижения стратегических целей за счет оптимизированного отбора перспективных зон. Наиболее эффективным представляется симбиоз обоих подходов.

Алгоритм выбора ВСЗХ структурирован и различается в зависимости от целевой установки – экспорт или импорт (табл.1).

Таблица 1 – Алгоритм выбора ВСЗХ с целью экспорта и импорта

Цель – экспорт	Цель – импорт
1. выделяется зарубежная страна и ВСЗХ, соответствующие целям предприятия; 2. анализируется отечественное законодательство, касательно работы с выбранными партнёрами; 3. определяется конъюнктура ВСЗХ, особенности таможенного регулирования; 4. исследуются потребности потенциальных потребителей; 5. оценивается общая экономическая и политическая ситуация в зарубежной стране; 6. анализируется конкурентоспособность предприятия и его продукции на выбранном рынке.	1. анализируются и выбираются возможные страны - партнеры; 2. анализируется отечественное законодательство, касательно работы с выбранными партнёрами; 3. исследуется структура предложения стран–партнеров; 4. определяется уровень тарифных ограничений экспорта в странах - партнерах; 5. оценивается общая экономическая и политическая ситуация в зарубежной стране; 6. выбирается зарубежная страна и соответствующие ВСЗХ за рубежом.

Для экспорта процесс включает последовательные этапы: выбор страны и ВСЗХ, анализ отечественного законодательства, изучение конъюнктуры и таможенного регулирования, исследование потребностей потребителей, оценку

экономико-политической стабильности и анализ собственной конкурентоспособности. Для импорта алгоритм предполагает: выбор стран-партнеров, анализ законодательства, исследование структуры предложения, определение уровня тарифных ограничений, оценку общей ситуации в стране и финальный выбор ВСЗХ.

Критически важным элементом процесса является определение стратегических параметров и конкурентных преимуществ предприятия на новом рынке. Ранжирование потенциальных рынков проводится по трем группам параметров:

привлекательность рынка (язык, законодательство, географическая близость, политическая стабильность, культурная схожесть);

конкурентное преимущество (рыночная стратегия предприятия, интенсивность конкуренции, этап жизненного цикла товара);

уровень риска (инвестиционный и операционный риски).

Потенциально возможные ВСЗХ представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Потенциально возможные ВСЗХ предприятия

Для фильтрации менее привлекательных рынков используется комплекс факторов: экономические (уровень доходов, стабильность валюты), политические (риск национализации), географические, культурные, технологические, а также наличие торговых барьеров.

Заключительное решение о выборе рынка принимается на основе оценки его потенциала и конкурентоспособности фирмы. Потенциал рынка измеряется через его емкость – объем товаров, которые рынок может поглотить за определенный период. На емкость влияют факторы страны (торговые барьеры, конкуренция) и факторы спроса.

Окончательный выбор страны и рынка является результатом комплексного анализа и, как правило, требует визита представителей фирмы для верификации полученных данных. Ключевую роль в этом процессе играет международный менеджер, выступающий в роли стратега, мотиватора, культурного аналитика и организатора.

На основе выбранных ВСЗХ разрабатывается внешнеэкономическая стратегия, которая может реализовываться в рамках многонационального (с учетом специфики каждой зоны) или глобального (единая концепция) подхода. Стратегический бизнес-план ВЭД детализирует мероприятия, сроки и ресурсы, обеспечивая комплексное планирование. Заключительные этапы стратегического цикла – реализация запланированных мероприятий, контроль результатов и их корректировка в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и стратегическими целями предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность международной деятельности предприятия напрямую зависит от комплексного и структурированного подхода к выбору внешнеэкономической стратегической зоны хозяйствования (ВСЗХ).

Установлено, что обоснованием этого процесса является объединение двух подходов: анализа внешней рыночной среды и оценки внутренних компетенций предприятия.

Ключевым итоговым шагом является комплексная оценка потенциала рынка и конкурентоспособности фирмы, которая требует не только кабинетного исследования, но и практической верификации данных. Таким образом, обоснованный выбор ВСЗХ, подкрепленный детализированным стратегическим бизнес-планом и гибкой системой контроля, формирует фундамент для достижения стратегических целей предприятия на международной арене.

УДК 339.5:005.334.2

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ И РЕДУКЦИЯ «СКРЫТЫХ КОНФЛИКТОВ» В КРОССКУЛЬТУРНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

ГРИГОРЬЕВА В.П.,
Президент Союза содействия развитию промышленности и торговли Донецкой Народной Республики
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КОСИНСКИЙ А.А.,
обучающийся бакалавриата,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Работа показывает, как культура безопасности снижает «скрытые» конфликты в кросс-культурных командах, занятых во ВЭД. Предлагается практическая модель: нормативный и контрактный анализ, поведенческие наблюдения сменной коммуникации, простые инструменты раннего предупреждения и локализация инструкций. На кейсах логистики и машиностроения подтверждено: единые стандарты, короткие брифинги и право остановки опасной работы повышают дисциплину и предсказуемость исполнения. В итоге уменьшаются операционные риски и укрепляется экспортная конкурентоспособность.

Ключевые слова: культура безопасности; ВЭД; кросс-культурные коллективы; конфликты; предсменные брифинги; стандартизация инструкций; инцидент-репортинг; операционные риски.

CULTURE OF SAFETY AND REDUCTION OF "HIDDEN CONFLICTS" IN CROSS-CULTURAL COLLECTIVES

GRIGORIEVA V.P.,
President of the Union for the Promotion of Industry and Trade
of the Donetsk People's Republic
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

KOSINSKIY A.A.,
bachelor's degree student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The paper shows how a safety culture reduces “hidden” conflicts in cross-cultural teams engaged in foreign economic activity. It proposes a practical model combining regulatory and contract analysis, behavioral observations of shift communication, simple early-warning tools, and localization of instructions. Case studies in logistics and mechanical engineering confirm that unified standards, short briefings, and the right to stop unsafe work improve discipline and predictability of execution. As a result, operational risks decrease and export competitiveness strengthens.

Keywords: safety culture; foreign economic activity; cross-cultural teams; conflicts; pre-shift briefings; standardization of instructions; incident reporting; operational risks.

В условиях переориентации внешнеэкономической деятельности (ВЭД) на новые логистические маршруты и партнерские рынки российские компании ускоренно выстраивают трансграничные производственно-сбытовые цепочки, формируют смешанные проектные команды и локализуют операции в дружественных юрисдикциях. В этих условиях культура безопасности становится не только регуляторным требованием и элементом ESG-повестки,

но и прикладным инструментом повышения надежности ВЭД. Особое значение приобретает управление «скрытыми» (латентными) конфликтами в кросс-культурных коллективах – ситуациями, когда ценностные и коммуникативные расхождения не проявляются открыто, однако приводят к ошибкам в соблюдении процедур, недоотчетности инцидентов, повышению операционных рисков и срывам контрактных показателей.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выработки условий и инструментария, позволяющих через развитие культуры безопасности снижать конфликтность и варьирование практик поведения в многонациональных командах, задействованных в ВЭД транспортно-логистического комплекса, машиностроения, ТЭК и АПК. Это напрямую связано с требованиями зарубежных партнеров по OHS-комплаенсу, промышленной безопасности, непрерывности поставок и качеству исполнения договоров.

Цель исследования – разработать модель и набор управленческих инструментов, позволяющих через механизмы культуры безопасности выявлять и сокращать «скрытые» конфликты в кросс-культурных коллективах предприятий, ведущих ВЭД, и тем самым повышать надежность операций и экспортную конкурентоспособность.

Для достижения цели используется многоуровневый подход, объединяющий: нормативно-институциональный анализ (национальные требования по охране труда и промышленной безопасности, корпоративные стандарты, практики систем менеджмента на базе международных стандартов по безопасности, управлению рисками и социальной ответственности); анализ контрактных требований зарубежных заказчиков к охране труда и инцидент-репортингу; поведенческую аналитику внутрикомандных коммуникаций (оповещения, сменные брифинги, «toolbox talks», отчеты о почти-инцидентах); пилотирование цифровых инструментов «раннего предупреждения» (анонимные каналы, «пульс-опросы», карты рисков на смену) и статистический анализ влияния вмешательств на операционные метрики (OTIF, простой, травматизм, текучесть).

Отправной точкой служат федеральные и корпоративные механизмы, вокруг которых строится практическая модель: программы повышения производительности и безопасности труда; требования к подрядчикам и поставщикам в цепочках ВЭД (включая обязательность процедур инцидент-репортинга и «stop-work authority»); интеграция элементов «справедливой культуры» (Just Culture) и межкультурной адаптации в локальные регламенты площадок и филиалов. Важным условием является сопряжение инструментов безопасности с кадровыми практиками (многоязычное онбординг-обучение, наставничество, микролёрнинг) и контрактной дисциплиной (пункты о соответствии корпоративным стандартам безопасности для партнеров по ВЭД).

Эмпирический уровень анализа ориентирован на выявление и систематизацию эффективных решений в разных отраслях ВЭД. В качестве пилотных кейсов рассматриваются: 1) портово-логистический оператор

(многонациональные смены, высокая плотность коммуникаций на стыке языков/ролей), 2) машиностроительная компания с экспортом в страны ЕАЭС и Азии (смешанные проектные команды, локализация сервисной поддержки). Сравнение показывает, что устойчивость операций в ВЭД повышается там, где культура безопасности выступает «общим языком» команды: единые визуальные стандарты, согласованные ожидания по докладу о почти-инцидентах, регулярные предсменные брифинги и полномочия каждого сотрудника остановить небезопасную работу снижают латентную конфликтность, выравнивают поведенческие нормы и уменьшают вариативность исполнения процедур.

Сформирован следующий прикладной инструментарий редукции «скрытых конфликтов» через культуру безопасности:

- CEWS-контур (Conflict & Safety Early Warning System): анонимные каналы, «пульс-опросы» раз в 2–4 недели, тепловые карты рисковых зон по сменам/участкам, триггеры для быстрого медиативного вмешательства линейного руководителя;
- Многоязычные SOP и визуальные стандарты: пиктограммы, чек-листы на 2–3 рабочих языка команды, карточки «Job Safety Analysis» на типовые операции;
- Ритуалы безопасности команды: предсменные брифинги с разбором почти-инцидентов, пятиминутки обратной связи;
- «Справедливая культура»: разделение ошибок по типам (честная ошибка/рискованное решение/умышленное нарушение) и соответствующие реакции; защита докладчиков инцидентов;
- Договорные и закупочные инструменты: включение в договоры ВЭД требований к инцидент-репортингу и обучению подрядчиков; аудиты поставщиков на соответствие практикам безопасности;
- Микрообучение и наставничество: тандем «опытный–новичок» для межкультурной передачи норм поведения;
- Метрики и экономический эффект: связка показателей безопасности и конфликтности с простоем/текучестью; расчет «стоимости конфликта» и ROI программ.

Практическая реализация результатов исследования предполагает поэтапное внедрение мер в контуре ВЭД предприятий:

На первом этапе проведение диагностического аудита посредством картирования культурных различий и барьеров коммуникаций на ключевых потоках ВЭД, составление базовых метрик безопасности и конфликтности.

Второй этап – стандартизация и локализация. Он предполагает разработку многоязычных SOP, чек-листов, карточек JSA, а также визуальных стандартов для складов, цехов, терминалов и пр.

На третьем этапе проводится запуск CEWS-контура через анонимные каналы и «пульс-опросы», тепловые карты, регламент медиативного

вмешательства лин-менеджеров. При этом стоит учитывать, что продолжительность данного этапа должна составлять от 24 до 72 часов.

Четвертый этап предполагает встроенное обучение посредством регулярных «toolbox talks», микрообучения, наставничества, тестирования понимания критических процедур.

На пятом этапе проводится договорное обновление, т.е. включение требований по культуре безопасности в контракты ВЭД с поставщиками и подрядчиками, а также аудит соответствия.

На последнем этапе проводится оценка эффекта через квартальный анализ динамики (инциденты/почти-инциденты, OTIF, простой, текучесть) и, при необходимости, корректировка программы или её масштабирование.

Реализация предложенной модели позволит компаниям в основных сферах и отраслях народного хозяйства, ориентированных на ВЭД, одновременно снизить латентную конфликтность в кросс-культурных коллективах, повысить предсказуемость исполнения контрактов и сократить операционные риски. Культура безопасности, институционализированная как «общий язык» команды и встроенная в договорные, обучающие и цифровые инструменты, становится действенным условием развития ВЭД и фактором устойчивой экспортной конкурентоспособности.

УДК 339.5

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ПЕРЕСТРОЙКУ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ В НЕСЫРЬЕВЫХ ОТРАСЛЯХ: ИНСТРУМЕНТЫ АДАПТАЦИИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

ДЗЕНИС А.Ю.,
студент,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье анализируется влияние западных санкций на внешнеэкономические связи России в несырьевых отраслях, таких как машиностроение, сельское хозяйство и высокие технологии. Рассматривается переориентация на страны с дружественным правительством (Китай, Индия, Турция), с акцентом на рост импорта на в 2024–2025 гг. Предлагаются инструменты адаптации: параллельный импорт, новые логистические коридоры и государственная поддержка. Это способствует устойчивости бизнеса в условиях геополитических вызовов.

Ключевые слова: санкции, импорт, импортозамещение, внешнеэкономические связи, бизнес.

THE IMPACT OF SANCTIONS ON THE RESTRUCTURING OF FOREIGN ECONOMIC RELATIONS IN NON-RESOURCE SECTORS: ADAPTATION TOOLS FOR RUSSIAN BUSINESS

DZENIS A.YU.,
Student,
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation

Abstract. The article analyzes the impact of Western sanctions on Russia's foreign economic relations in non-commodity sectors, such as mechanical engineering, agriculture, and high technologies. It examines a shift toward countries with friendly governments (China, India, and Turkey), with an emphasis on increasing imports in 2024–2025. Adaptation tools are proposed: parallel imports, new logistics corridors, and government support. This promotes business resilience in the face of geopolitical challenges.

Keywords: sanctions, import, import substitution, foreign economic relations, business.

Современные геополитические реалии, обусловленные введением беспрецедентного количества санкций против России со стороны Запада, радикально трансформируют структуру внешнеэкономических связей страны. Санкции привели к сокращению ВВП России, с наибольшим ударом по несырьевым отраслям, таким как машиностроение, сельское хозяйство и IT-сектор. Несырьевой неэнергетический экспорт, который до санкций составлял сотни миллиардов долларов, в последние годы снизился, но с перспективами роста за счет переориентации рынков. Цель тезисов − проанализировать влияние санкций на перестройку внешнеэкономических связей в несырьевых отраслях и выявить ключевые инструменты адаптации для российского бизнеса.

Анализ влияния санкций на внешнеэкономические связи.

Санкции, введенные с 2014 г. и усиленные в 2022–2025 гг., затронули тысячи позиций, включая ограничения на экспорт технологий, оборудования и финансовые транзакции. В несырьевых отраслях это привело к значительному падению импорта из ЕС и США, с долей этих стран в общем импорте, сократившейся в несколько раз к 2025 г. Например, в машиностроении объемы поставок оборудования из Европы уменьшились существенно, что вызвало дефицит комплектующих и рост цен.

Перестройка связей проявляется в переориентации на «дружественные» страны: Китай, Индия, Турция, Бразилия и государства ЕАЭС. В 2024–2025 гг. импорт из этих регионов вырос заметно, с общим объемом импорта РФ,

увеличившимся по сравнению с предыдущими периодами. Конкретно, поставки из Китая увеличились в секторах электроники и сельхозпродукции, из Индии − в фармацевтике, из Бразилии − в агропромышленности. Это компенсирует потери от санкций, но создает новые риски: зависимость от азиатских цепочек поставок и валютные колебания. В сельском хозяйстве санкции стимулировали экспорт: объемы поставок зерна и удобрений в Азию и Африку выросли, с товарооборотом Россия–Китай, прогнозируемым на сотни миллиардов долларов в 2025 г. Однако в IT и высоких технологиях влияние негативнее: ограничения на чипы и ПО привели к падению экспорта, с необходимостью импортозамещения.

Инструменты адаптации для российского бизнеса.

Адаптация бизнеса к санкциям требует комплексного подхода, включая государственные и корпоративные меры. Ключевым инструментом стал параллельный импорт, легализованный в 2022 г., который позволил ввозить товары без согласия правообладателей. В 2024–2025 гг. его объемы составили заметную долю от общего импорта, особенно в электронике и автопроме, с некоторым замедлением темпов из-за стабилизации цепочек. Логистика параллельного импорта включает маршруты через Турцию, Казахстан и ОАЭ, с использованием мультимодальных коридоров (железнодорожных и морских), что снижает сроки доставки.

Другой инструмент – развитие новых логистических коридоров: Северный морской путь (Арктика) для экспорта в Азию, с ростом грузооборота в 2025 г., и сухопутные маршруты через Монголию и Казахстан для импорта из Китая. Государственная поддержка включает субсидии от РЭЦ (Российского экспортного центра) на миллиарды рублей ежегодно для несырьевого экспорта, налоговые льготы и цифровизацию таможни, снижающую административные барьеры.

На корпоративном уровне бизнес применяет стратегии диверсификации: создание совместных предприятий в дружественных странах (например, с Китаем в машиностроении) и импортозамещение, где доля отечественных комплектующих выросла существенно в несырьевых отраслях. Финансовые инструменты включают переход на национальные валюты в расчетах (рубль, юань), минимизируя риски от отключения от SWIFT-систем.

Резюмируя, санкции ускорили перестройку внешнеэкономических связей России, сделав акцент на Азию и Латинскую Америку, с ростом импорта из дружественных стран в 2024–2025 гг. Инструменты адаптации, такие как параллельный импорт и новые логистические коридоры, обеспечивают устойчивость несырьевых отраслей, способствуя росту несырьевого экспорта в перспективе. Однако необходимы дальнейшие меры по снижению зависимости от импорта и усилению технологического суверенитета. Перспективы зависят от глобальной конъюнктуры, но текущие тенденции демонстрируют адаптивность российского бизнеса.

УДК 338.43

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИМПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ДОМАНОВА А.В.,
Директор, ООО «Мясной бум»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В представленных тезисах исследуется комплекс проблем, связанных с оптимизацией импортных операций предприятий мясной промышленности в условиях трансформации мировых товаропроводящих цепочек и ужесточения требований к качеству и безопасности сырья. Анализируются такие ключевые аспекты, как логистическая и таможенная составляющая издержек, валютные риски, а также необходимость обеспечения бесперебойности поставок в контексте производственной непрерывности. На основе системного подхода обосновывается положение о том, что повышение эффективности импорта является мультифакторной задачей, требующей интеграции инструментов стратегического планирования, диверсификации каналов снабжения и внедрения цифровых решений. Автором предлагаются конкретные направления оптимизации, включая создание системы мониторинга мировых рынков, разработку гибкой логистической модели и формирование долгосрочных партнерских отношений с поставщиками, что в совокупности позволит усилить конкурентоспособность предприятия.

Ключевые слова: импортные операции, мясная промышленность, логистика, таможенное администрирование, управление цепями поставок, валютные риски, диверсификация поставок, эффективность закупок, качество сырья.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF MEAT INDUSTRY IMPORT OPERATIONS

DOMANOVA A.V.,
Director, LLC «Meat boom»,
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The presented abstracts explore a set of problems related to the optimization of import operations of meat industry enterprises in the context of the transformation of global commodity distribution chains and stricter requirements for the quality and safety of raw materials. Key aspects such as the logistical and customs component of costs, currency risks, and the need to ensure uninterrupted supply in the context of production continuity are analyzed. Based on a systematic approach, the author substantiates the position that increasing import efficiency is a multifactorial

task requiring the integration of strategic planning tools, diversification of supply channels and the introduction of digital solutions. The author suggests specific areas of optimization, including the creation of a global market monitoring system, the development of a flexible logistics model and the formation of long-term partnerships with suppliers, which together will enhance the competitiveness of the enterprise.

Keywords: import operations, meat industry, logistics, customs administration, supply chain management, currency risks, supply diversification, procurement efficiency, quality of raw materials.

Актуальность исследования, посвященного повышению эффективности импортных операций предприятий мясной промышленности, определяется комплексом внешних и внутренних вызовов, сформировавшихся в условиях перманентной турбулентности глобальных товарно-сырьевых рынков и ужесточения конкурентной борьбы на внутреннем продовольственном рынке. Критическая зависимость отечественных мясоперерабатывающих производств от импорта критически важных компонентов объективно обусловливает уязвимость отрасли перед лицом макроэкономической нестабильности, проявляющейся в резких колебаниях мировых цен и курсов национальных валют, что оказывает непосредственное дестабилизирующее воздействие на себестоимость и ценовую конкурентоспособность конечной продукции. Усугубляет ситуацию нарастающая сложность международной логистики, характеризующаяся ростом фрахтовых ставок, непредсказуемостью транзитных сроков и ужесточением фитосанитарного и ветеринарного контроля на границах, что создает прямые риски срыва производственных планов и порчи дорогостоящего сырья, чувствительного к температурным режимам и срокам доставки. В данном контексте, поиск и системная имплементация резервов оптимизации управления цепями поставок трансформируются из сугубо тактической задачи в вопрос стратегической жизнеспособности предприятий, поскольку лишь диверсифицированная, технологически оснащенная и финансово устойчивая модель импортных операций способна обеспечить необходимую гибкость и рентабельность в высококонкурентной среде мясной промышленности. Таким образом, в условиях санкционного давления и переориентации глобальных цепочек поставок актуальным является выработка новых, более устойчивых и экономически эффективных моделей управления закупочной деятельностью.

Цель исследования заключается в разработке комплексного подхода к повышению операционной и экономической эффективности импортных операций предприятий мясоперерабатывающего комплекса на основе системного анализа возникающих рисков и ограничений и выявления резервов оптимизации на всех этапах внешнеэкономической сделки.

Анализ проблемной области позволяет констатировать, что ключевыми вызовами для импортирующих предприятий являются высокая волатильность мировых цен на сырье и компоненты, усугубляемая курсовыми колебаниями, что создает непредсказуемость в калькуляции себестоимости конечной продукции [1-5].

Зависимость от глобального рынка, где цены зависят от неподконтрольных компании факторов (погодные условия (для сельхозпродукции), геополитическая напряженность, действия крупных картелей (например, ОПЕК+ для нефти), глобальный спрос и предложение, санкции и эмбарго) формирует невозможность точного расчета предприятием себестоимости продукции на среднесрочную перспективу. Это делает бессмысленным долгосрочное ценовое планирование и работу с крупными контрактами, где цена фиксируется заранее. Субъект хозяйствования рискует либо оказаться в убытке, если цены выросли, либо неконкурентоспособной, если цены снизились у других предпринимателей.

Импортер может заключать контракт в иностранной валюте, а продает товар на внутреннем рынке в рублях. Период между оплатой сырья и получением выручки за готовую продукцию формирует «валютный разрыв». Совместное действие этих двух факторов создает ситуацию «двойного удара»: сырье может подорожать в иностранной валюте, а ее курс при этом вырасти. Это усложняет расчеты себестоимости продукции.

Существенным барьером выступает сложность и изменчивость таможенно-тарифного и нетарифного регулирования, включая фитосанитарные и ветеринарные требования, несоблюдение которых ведет к прямым финансовым потерям и простоям производства [5].

Таможенное законодательство и, что критически важно, нетарифные меры (разрешения, сертификаты, квоты) часто меняются. Это связано как с внутренними политическими решениями (протекционизм, ответ на санкции), так и с международными обязательствами (правила ВТО, ЕАЭС).

Субъект внешнеэкономической деятельности должен содержать штат высококвалифицированных и дорогостоящих специалистов по ВЭД и юристов, которые постоянно отслеживают изменения. Стандартные бухгалтерские или логистические услуги здесь недостаточны.

Фитосанитарные и ветеринарные требования – это строгие стандарты, требующие подтверждения на каждом этапе. Так, страна происхождения может быть временно запрещена из-за вспышки болезни, поставщик должен быть включен в реестр разрешенных для ввоза предприятий (например, от Россельхознадзора). Кроме этого, требуются специфические сертификаты от компетентных органов страны-экспортера, которые должны соответствовать российским образцам. При проведении пограничного контроля груз

задерживается на таможне до проведения лабораторных исследований и получения разрешения на ввоз.

Последствия несоблюдения фитосанитарных и ветеринарных требований могут привести не просто к штрафу, а полной остановке груза на границе. Груз может быть отправлен обратно или уничтожен. Простои производства из-за непоставки сырья исчисляются миллионами рублей в день, не говоря уже о прямых убытках от потерянного груза и выплаченных штрафов.

Параллельно с этим критическое значение приобретает логистическая составляющая, поскольку транспортировка скоропортящейся продукции требует безупречной координации и создает риски порчи груза, а рост фрахтовых ставок и ограниченность альтернативных маршрутов оказывают непосредственное давление на рентабельность всего производственного цикла [1-4].

Импорт мясной продукции требует безупречного поддержания температурного режима, строгое соблюдение сроков доставки, специальный транспорт (рефрижераторы). Любой сбой (поломка рефрижератора, задержка на таможне, ошибка в документах) приводит к порче груза и 100% потере его стоимости. Страхование такого груза дорогое и не всегда покрывает все риски.

Таким образом, логистика перестает быть фиксированной статьей расходов. Она становится переменной и растущей, что напрямую отражается на марже. У импортера часто отсутствует выбор – заплатить повышенный тариф или остаться без сырья.

Направления решения выявленных проблем видятся в реализации комплекса взаимосвязанных мер организационно-экономического характера. Первостепенное значение приобретает диверсификация географии поставок и формирование пула проверенных контрагентов, что позволяет нивелировать риски монозависимости и создает основу для конкурентного ценообразования. В логистической сфере необходима разработка гибких мультимодальных схем доставки с использованием современных технологий мониторинга (IoT) для контроля температурного режима и сроков в режиме реального времени. Для минимизации финансовых рисков целесообразно активное использование инструментов хеджирования валютных курсов и торгового финансирования, а также тщательная предконтрактная работа, включающая детальный анализ Инкотермс и распределения рисков. Важным резервом повышения эффективности является цифровизация процессов таможенного оформления посредством предварительного информирования и использования интегрированных информационных систем, что позволит значительно сократить сроки и транзакционные издержки прохождения таможенных процедур.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

1. Повышение эффективности импортных операций в мясной промышленности является не разовой задачей, а непрерывным процессом, требующим интеграции стратегического управления закупками в общую систему корпоративного управления.

2. Устойчивость и рентабельность импортной деятельности предприятия напрямую зависят от его способности создавать гибкие и диверсифицированные цепи поставок, адаптируясь к внешним вызовам и оперативно реагируя на изменения конъюнктуры мировых рынков.

3. Ключом к успешной оптимизации является синхронное применение инструментов финансового менеджмента, логистической аналитики и правового сопровождения, подкрепленное внедрением цифровых платформ, что в совокупности трансформирует импорт из статьи высоких издержек в стратегический актив, обеспечивающий технологическое и качественное превосходство конечной продукции.

Список источников

1. Гупанова. Ю. Е. Механизм повышения эффективности таможенного регулирования импорта мяса и мясной продукции в Российской Федерации / Ю. Е. Гупанова, Е. В. Чернявская// Вестник российской таможенной академии. – № 3. – 2018. – С. 38-48.

2. Проц, Т.А. Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности мясоперерабатывающих предприятий / Т.А. Проц. [Текст электронный]. – URL: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/85562/1/Prots_45_54.pdf.

3. Якушева, В.В. Повышение экономической устойчивости предприятий мясной промышленности (на примере Саратовской области) : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство) : дис. … канд. экон. наук / Якушева Вероника Викторовна. – Саратов. – 2018.

4. Богомолова, И. П. Функционирование и развитие перерабатывающей сферы мясопродуктового подкомплекса Российской Федерации / И. П. Богомолова, А. В. Котарев, А. О. Котарева // АПК: экономика, управление. – 2019. – № 1. – С. 44-57. – DOI 10.33305/191-44. – EDN YUVOOD.

5. Приказ Минэкономразвития России от 7 ноября 2023 г. № 771 «О реализации постановления Правительства Российской Федерации от 18 марта 2023 г. № 414 «О мерах по реализации подпункта 7.1.56 пункта 7 решения Комиссии Таможенного союза от 27 ноября 2009 г. № 130 «О едином таможенно-тарифном регулировании Евразийского экономического союза» в отношении отдельных видов мяса крупного рогатого скота, замороженного» [Текст электронный]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/e5d400c0c8ddd7b9326c8574ac19886d/771.pdf.

УДК 58.012.2:658.5.011.56

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ: ОПЫТ И УРОКИ ДЛЯ РОССИИ

ДУДИН Н.П.,
аспирант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В условиях глобальной нестабильности и необходимости повышения конкурентоспособности бережливый менеджмент (Lean Management) трансформируется из операционного инструмента в стратегический ресурс. В тезисах проводится систематизация международного опыта интеграции принципов бережливого производства в стратегические процессы. Анализируются ключевые кейсы из Японии (Toyota Production System), США (Boeing, General Electric) и Европы, выявляются общие паттерны успешной адаптации. Особое внимание уделяется проблемам трансфера этих практик в российский контекст, включая институциональные и культурные барьеры. Формулируются рекомендации по созданию национальной модели стратегического бережливого управления.

Ключевые слова: бережливый менеджмент, стратегическое управление, международный опыт, адаптация, производственная эффективность, трансформация.

SYSTEMATIZATION OF INTERNATIONAL LEAN MANAGEMENT PRACTICES IN STRATEGIC MANAGEMENT: EXPERIENCE AND LESSONS FOR RUSSIA

DUDIN N.P.,
postgraduate student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. In the context of global instability and the need to enhance competitiveness, Lean Management is evolving from an operational tool into a strategic resource. This paper presents a systematization of international practices for integrating lean production principles into strategic processes. Key case studies from Japan (Toyota Production System), the USA (Boeing, General Electric), and Europe are analyzed to identify common patterns of successful adaptation. Particular attention is paid to the challenges of transferring these practices into the Russian context, including institutional and cultural barriers. Recommendations are formulated for developing a national model of strategic lean management.

Keywords: lean management, strategic management, international experience, adaptation, operational efficiency, transformation.

Первоначально бережливое производство зародилось как метод борьбы с ненужными расходами (muda) на уровне заводских операций. Но сегодняшние реалии диктуют необходимость расширения этих идей за пределы производственных линий, включая их в высшие уровни организационного контроля. Стратегическое руководство, нацеленное на стабильность в долгосрочной перспективе и пользу для покупателя, логично пересекается с основами бережливого подхода, который подчеркивает высшую производительность и постоянное развитие (kaizen). Задача этой работы − обобщить зарубежные методы такой интеграции и вывести полезные выводы для отечественных фирм.

Начало бережливого метода связано с системой Toyota (TPS), которая доказала, что акцент на потребителе и адаптивность операций − это не временные меры, а фундаментальный стратегический ресурс. В данной системе основой стал инструмент Just-in-Time (производство точно в срок, чтобы минимизировать запасы и синхронизировать с спросом), и уважение к сотрудникам как к источнику идей. Это позволило Toyota не только сократить отходы, но и превратить производство в гибкую систему, способную быстро реагировать на рыночные изменения, что стало основой для глобального лидерства компании в автомобилестроении.

Аналогично, в General Electric под руководством Джека Уэлча с середины 1990-х годов Lean Six Sigma стал инструментом для борьбы с дефектами (цель − не более 3,4 ошибок на миллион операций), сочетая скорость Lean с точностью Six Sigma. Массовое обучение персонала, система наставничества и привязка карьерного роста к освоению методов принесли экономию в миллиарды долларов, преобразив корпоративную культуру в сторону непрерывной оптимизации.

В Европе бережливые практики также нашли широкое применение, адаптируясь к локальным условиям. Например, в Германии Siemens интегрировала Lean в свои производственные процессы, используя 5S (сортировка, систематизация, чистота, стандартизация, самодисциплина) и Kaizen для повышения эффективности в электронике и энергетике, что привело к сокращению простоев и улучшению качества. В Швеции Volvo применила бережливые принципы в автомобилестроении, фокусируясь на командной работе и устранении ненужных шагов в сборке, что усилило гибкость цепочек поставок и повысило удовлетворенность клиентов. Общий анализ этих случаев выявляет повторяющиеся элементы успеха:

- руководство высшего звена как основной двигатель;
- без активного участия топ-менеджеров, видящих в бережливости долгосрочную стратегию, а не эпизодическую инициативу, трансформация обречена на провал;
- приоритет ценности для покупателя;

- каждое стратегическое решение проверяется на вклад в реальную пользу конечного пользователя, исключая бесполезные действия;

- атмосфера постоянного прогресса;

- бережливое мышление внедряется в повседневную практику, стимулируя предложения от всех сотрудников и способствуя инновациям на всех уровнях.

Внедрение импортных моделей бережливого менеджмента в России часто сталкивается с глубокими системными вызовами. Эксперты отмечают, что руководители предпочитают быстрые, локальные корректировки вместо комплексных изменений, что приводит к поверхностному применению инструментов без культурной основы. Добавляются проблемы с корпоративной средой: низкая мотивация персонала, отсутствие привычки к открытому обмену идеями и слабая подготовка кадров в системном анализе и использовании Lean-инструментов. Например, в крупных предприятиях вроде КАМАЗа бережливые методы дали положительные результаты в оптимизации сборки, но масштабирование тормозится из-за бюрократии и недостатка коммуникаций. Кроме того, внешние факторы, такие как нестабильность поставок и дефицит квалифицированных специалистов, усугубляют ситуацию, делая прямой перенос зарубежных практик неэффективным.

Критический вывод из глобального опыта − отказ от слепого копирования в пользу тщательной локализации. Для российских организаций предлагается следующий план действий:

1. Пересмотреть корпоративную стратегию, сделав создание ценности и минимизацию потерь центральными задачами, с четкими метриками успеха.

2. Вложить ресурсы в подготовку управленцев, которые не только осваивают техники, но и строят среду, где инициатива и обучение становятся нормой.

3. Запускать тестовые инициативы в ключевых сегментах бизнеса, чтобы наглядно показать преимущества, набрать импульс и затем расширять подход на всю структуру, с учетом местных особенностей, таких как акцент на коллективную ответственность.

4. Стимулировать вовлеченность через программы мотивации, включая поощрения за идеи по улучшениям, и интеграцию бережливых технологий с существующими системами управления, чтобы преодолеть культурные барьеры.

В современном мире бережливый менеджмент представляет собой не просто набор производственных приемов, а целостную философию стратегического контроля, построенную на ориентации на клиента, рациональности и неустанном росте. Мировой опыт подтверждает, что его эффективное применение требует не столько технических нововведений, сколько изменений в мышлении и организации. Для России это открывает путь к собственной версии модели, которая интегрирует национальные традиции, но сохраняет ядро бережливого метода − приоритет реальной пользы и развитие как обязательное условие выживания в конкурентной среде.

УДК 379.85

МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ЕГУПОВА А.А.,
руководитель ИП Белецкая Нина Валерьевна,
Туристическое агентство «Тур Фламинго»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В представленных тезисах рассматривается комплекс проблем, сдерживающих развитие туристской отрасли в Российской Федерации, а также определяются стратегические перспективы её диверсификации. Анализируются структурные и институциональные ограничения, включая инфраструктурный дефицит, региональную диспропорцию и кадровые проблемы, в контексте необходимости повышения конкурентоспособности на глобальном туристском рынке. На основе проведенного исследования предлагаются конкретные векторы решения выявленных проблем, акцентирующие внимание на необходимости государственно-частного партнерства, цифровой трансформации и реализации кластерного подхода для обеспечения устойчивого роста отрасли.

Ключевые слова: туристская отрасль Российской Федерации, региональное развитие туризма, туристская инфраструктура, государственно-частное партнерство в туризме, диверсификация туристского продукта, устойчивый туризм, цифровизация туриндустрии, кластерный подход.

MECHANISMS OF DEVELOPMENT OF TOURIST INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF THE TASKS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

EGUPOVA A.A.,
head of IE Beletskaya Nina Valeryevna,
Tour Flamingo Travel Agency,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The presented abstracts consider a set of problems hindering the development of the tourism industry in the Russian Federation, as well as identify strategic prospects for its diversification. Structural and institutional constraints, including infrastructure deficits, regional imbalances, and personnel problems, are analyzed in the context of the need to increase competitiveness in the global tourism market. Based on the conducted research, specific vectors for solving the identified problems are proposed, focusing on the need for public-private partnership, digital transformation and the implementation of a cluster approach to ensure sustainable industry growth.

Keywords: tourism industry of the Russian Federation, regional tourism development, tourism infrastructure, public-private partnership in tourism, diversification of tourism products, sustainable tourism, digitalization of the tourism industry, cluster approach.

Несмотря на значительный туристский потенциал, заключающийся в уникальном природном и культурно-историческом наследии, фактическая доля России на мировом туристском рынке остается непропорционально низкой. Это свидетельствует о наличии системных ограничений, требующих комплексного анализа и выработки адекватных мер стратегического регулирования, что определяет актуальность исследования.

Цель исследования заключается в идентификации ключевых проблем развития туриндустрии на национальном уровне и определении перспективных направлений её устойчивого роста на принципах инновационного развития и импортозамещения, интегрированных в общемировые тренды.

Системный анализ основных проблем развития туристской отрасли позволил выявить следующее [1-3].

Наблюдается острая нехватка качественной туристской инфраструктуры (средств размещения, транспорта, сопутствующих услуг) в наиболее привлекательных, но труднодоступных регионах, в связи с чем необходима реализация механизмов государственно-частного партнерства, предусматривающая софинансирование крупных инфраструктурных проектов, а также внедрение специальных инвестиционных режимов (например, территорий опережающего развития) в туристско-рекреационных кластерах.

Инфраструктурный дефицит и его региональная асимметрия проявляются не только в недостаточной развитости транспортной логистики, объектов размещения категории «три-четыре звезды» и сопутствующей сервисной инфраструктуры в большинстве регионов, но и в их чрезмерной концентрации в ограниченном числе рекреационных зон, таких как Краснодарский край и города федерального значения, что приводит к перегруженности последних и не позволяет диверсифицировать туристские потоки.

В нормативно-правовой и административной сфере отрасль сталкивается с избыточными административными барьерами, сложностями в получении разрешительной документации и недостаточной скоординированностью действий между различными уровнями власти, поэтому ключевой мерой видится дальнейшая цифровизация предоставления государственных услуг в туризме, унификация требований и внедрение «регуляторной гильотины» для устаревших норм, препятствующих ведению бизнеса.

Также следует обозначить сезонную неравномерность туристского спроса и слабую диверсификацию турпродукта, которые обусловлены преобладанием пляжного и культурно-познавательного туризма, в то время как нишевые направления, такие как оздоровительный, деловой, экологический и гастрономический туризм, развиты фрагментарно и не формируют конкурентоспособного предложения.

Кроме того, последствия внешнеполитической конъюнктуры и санкционного давления, привели к сокращению туристического потока из традиционных европейских рынков и вызвали необходимость переориентации на внутренний туризм и на рынки стран Азии, что, в свою очередь, требует адаптации турпродукта и маркетинговых стратегий.

В сфере продвижения и маркетинга доминирует фрагментированность информационного поля и отсутствие единого мощного национального бренда, консолидирующего разнообразные туристские предложения страны на мировом рынке, в связи с чем стратегическим приоритетом должно стать формирование целостного имиджа России как привлекательного направления с последующей его интеграцией в глобальные маркетинговые кампании, активно использующие цифровые каналы коммуникации и инструменты импортозамещения в сфере IT-решений для туризма.

В кадровом обеспечении сохраняется глубокий дисбаланс между потребностями современной индустрии гостеприимства и качеством подготовки специалистов, которые зачастую не владеют необходимыми компетенциями и языковыми навыками, вследствие чего требуется реформа образовательных стандартов в тесной кооперации с профессиональным сообществом, расширение программ практико-ориентированного обучения и создание системы непрерывного профессионального развития персонала.

Таким образом, развитие туристской отрасли Российской Федерации носит комплексный, многогранный характер, требующий скоординированных усилий государства и бизнеса, поскольку только синергетический эффект от их взаимодействия способен преодолеть накопленные структурные дисбалансы.

Перспективы роста отрасли напрямую связаны с переходом от экстенсивной модели к инновационной, которая базируется на цифровой трансформации, создании высококвалифицированных кадровых ресурсов и формировании уникального, конкурентоспособного туристского продукта, отвечающего вызовам глобального рынка.

Направления решения выявленных проблем видятся в:

1. Стимулировании инвестиционной активности через механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), которое должно быть направлено не только на создание объектов туристской инфраструктуры, но и на развитие сопутствующей инженерной и транспортной сети, особенно в перспективных регионах, таких как Дальний Восток, Северный Кавказ и Сибирь.

2. Реализации кластерного подхода в развитии туризма, предусматривающая формирование интегрированных территориальных образований, объединяющих в единую цепочку создания стоимости средства размещения, питания, развлечения, транспорт и иные сопутствующие услуги, что позволяет концентрировать ресурсы и создавать синергетический эффект.

3. Цифровой трансформации отрасли, подразумевающая как повсеместное внедрение CRM-систем и технологий «умного туризма» для персонализации сервиса, так и развитие онлайн-платформ для продвижения российского турпродукта, что повысит его доступность и прозрачность для потенциальных потребителей.

4. Активной диверсификации туристского предложения за счет разработки и продвижения межрегиональных тематических маршрутов (например, «Серебряное ожерелье России», «Великий чайный путь»), а также поддержки развития таких перспективных видов туризма, как промышленный, событийный, сельский и экстремальный, которые менее подвержены сезонным колебаниям.

5. Совершенствовании кадровой политики через модернизацию образовательных стандартов, расширение программ повышения квалификации и переподготовки специалистов индустрии, а также привлечение иностранных экспертов для трансляции лучших международных практик.

Реализация предложенных мер не только позволит диверсифицировать региональную экономику и создать новые рабочие места, но и будет способствовать укреплению международного имиджа России как государства, открытого для диалога культур и устойчивого развития, что в конечном итоге позитивно скажется на социально-экономическом благополучии страны в целом.

Таким образом, преодоление структурных дисбалансов в туристской отрасли Российской Федерации является достижимой целью при условии реализации скоординированной стратегии, которая базируется на принципах кластеризации, активной диверсификации предлагаемых продуктов и последовательной цифровизации всех бизнес-процессов, поскольку именно синергия данных направлений способна обеспечить переход от сырьевой модели экономики к экономике, основанной на услугах и знаниях.

Список источников

1. Бушуева, И.В. Новые стратегические приоритеты развития туризма в России / И.В. Бушуева // Сервис Plus. –2019. –Т.13. –№4. – С. 25-33. DOI: 10.24411/2413-693X-2019-10404.

2. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 N 2129-р (ред. от 29.05.2025) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» [Текст электронный]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/.

3. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/.

УДК 331.108

ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ[2]

ЗАЛАВСКАЯ А.В.,
аспирант, преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассматриваются уникальные аспекты формирования и эффективного использования кадрового потенциала в сфере внешнеэкономической деятельности. Анализируются ключевые компетенции, необходимые современным специалистам, включая владение международным правом, финансовой грамотностью, логистикой, цифровыми технологиями и межкультурной коммуникацией. Особое внимание уделяется отраслевым вызовам, таким как высокая динамика изменений, рисковый характер деятельности и необходимость кросс-функционального взаимодействия. Предложены практические рекомендации по построению системы управления персоналом в ВЭД-компаниях, охватывающие подбор, обучение, мотивацию и удержание высококвалифицированных кадров.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, кадровый потенциал, управление персоналом, компетенции ВЭД, международная торговля, таможенное регулирование, логистика, межкультурная коммуникация, подбор персонала, развитие персонала, мотивация в ВЭД.

INDUSTRIAL SPECIFICITY OF FORMING AND USING PERSONNEL POTENTIAL IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

ZALAVSKAYA A.V.,
postgraduate student, lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper examines the unique aspects of building and effectively utilizing human resources in the field of foreign economic activity. It analyzes the key competencies required by modern specialists, including international law, financial literacy, logistics, digital technologies, and intercultural communication. Special attention is given to industry-specific challenges, such as rapid changes, high-risk

[2] 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 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2025 год

activities, and the need for cross-functional collaboration. The paper provides practical recommendations for building a human resources management system in foreign economic companies, covering recruitment, training, motivation, and retention of highly qualified personnel.
Keywords: foreign economic activity, human resources, personnel management, foreign economic activity competencies, international trade, customs regulation, logistics, intercultural communication, personnel selection, personnel development, and motivation in foreign economic activity.

В условиях глобализации и усиления международной конкуренции внешнеэкономическая деятельность становится критически важным фактором экономического роста как для государства в целом, так и для отдельных компаний. Однако успех на международной арене невозможен без высокопрофессиональных кадров, способных эффективно работать в сложной и быстро меняющейся среде. Формирование и рациональное использование кадрового потенциала в сфере ВЭД имеет ярко выраженную отраслевую специфику, обусловленную комплексным характером задач и высоким уровнем рисков.

Сфера ВЭД кардинально отличается от внутренней экономической деятельности, что накладывает отпечаток на требования к персоналу [1]:

- междисциплинарность: специалист ВЭД должен разбираться в международном праве, таможенном регулировании, валютном контроле, международной логистике, маркетинге и финансах;
- высокая динамика и изменчивость: постоянные изменения в международном законодательстве, санкционных режимах, курсах валют и конъюнктуре рынка требуют от сотрудников способности к быстрому обучению и адаптации;
- рисковый характер: деятельность сопряжена с финансовыми, правовыми, политическими и логистическими рисками, что предполагает развитые навыки анализа и управления рисками;
- межкультурный контекст: работа с иностранными партнерами требует не только знания языков, но и понимания культурных особенностей, делового этикета и норм поведения.

Кросс-функциональное взаимодействие: специалист по ВЭД является связующим звеном между отделами продаж, закупок, логистики, финансов и юриспруденции внутри компании, а также с внешними контрагентами.

Формирование кадрового состава должно быть нацелено на развитие следующих ключевых компетенций [2]:

- профессионально-технические знания (глубокое понимание таможенного законодательства ЕАЭС и стран-партнеров, знание основ международного торгового права (Инкотермс), опыт работы в сфере валютного контроля и международных расчетов, понимание принципов международной логистики и управления цепями поставок;

- языковая подготовка и межкультурная коммуникация (свободное владение как минимум одним иностранным языком, чаще всего английским, является обязательным условием, важно умение не просто говорить, но и вести переговоры, деловую переписку и заключать контракты на иностранном языке;

- цифровая грамотность (современный специалист должен уверенно владеть специализированным программным обеспечением для ВЭД, электронным документооборотом, работать с цифровыми торговыми площадками и платформами, а также использовать инструменты аналитики данных);

- личностные качества (аналитический склад ума для оценки рисков и поиска оптимальных решений, стрессоустойчивость и гибкость для работы в условиях неопределенности и сжатых сроков, коммуникабельность и умение вести переговоры для построения долгосрочных отношений с партнерами, внимательность и ответственность, поскольку ошибка в документах или расчетах может привести к значительным финансовым потерям).

Система формирования кадров в ВЭД должна быть комплексной [3]. Помимо оценки профессиональных навыков, критически важен анализ личностных качеств и культурного соответствия. Эффективны кейс-интервью, моделирующие реальные рабочие ситуации (например, «растаможка нестандартного груза» или «разрешение конфликта с иностранным поставщиком»). Ввиду сложности процессов, система адаптации новичков должна быть хорошо структурирована. Институт наставничества со стороны опытных коллег позволяет быстрее ввести нового сотрудника в курс дела и минимизировать ошибки. Из-за высокой динамики отрасли обучение не может быть разовым мероприятием. Необходимо создание системы постоянного повышения квалификации: внутренние тренинги, участие в отраслевых семинарах и вебинарах, курсы по изменениям в законодательстве, языковые курсы. Выявление перспективных сотрудников и их целенаправленная подготовка на более высокие позиции (например, от специалиста до менеджера по ВЭД) позволяет обеспечить преемственность и снизить риски потери ключевых сотрудников.

Использование кадрового потенциала должно быть направлено на раскрытие способностей каждого сотрудника и их удержание в компании. Сотрудники должны понимать свои задачи и иметь достаточные полномочия для их решения. Использование методологии SMART для постановки целей является эффективным инструментом. Для решения сложных, комплексных задач (например, выход на новый рынок) эффективно создание кросс-функциональных команд, что способствует обмену опытом и развитию сотрудников. Должна быть комплексной и включать не только конкурентную заработную плату (оклад + бонусы за результат), но и нематериальные стимулы: оплата корпоративного обучения и сертификаций, возможности карьерного роста, программы медицинского страхования и другие социальные

льготы, признание заслуг и корпоративные награды, возможность командировок и международного обмена опытом.

Таким образом, формирование и использование кадрового потенциала в сфере внешнеэкономической деятельности − это стратегическая задача, от решения которой напрямую зависит конкурентоспособность компании на мировом рынке. Успех достигается за счет комплексного подхода, сочетающего целенаправленный подбор сотрудников с необходимым набором hard и soft skills, создания системы их непрерывного развития и построения гибкой мотивационной среды. Инвестиции в человеческий капитал в сфере ВЭД являются одними из самых окупаемых, так как именно квалифицированные кадры становятся главным источником устойчивых конкурентных преимуществ в условиях глобальных изменений.

Список источников

1. Залавская, А.В. Подготовка специалистов ВЭД как инструмент устойчивого развития организации / А.В. Залавская // Наука и практика - региону : Сборник материалов VIII Региональной научно-практической конференции, Великие Луки, 27 марта 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Мир науки", 2024. – С. 72-75.

2. Губенко, Е.А. Кадровый потенциал сотрудников таможенной службы / Е.А. Губенко // Студенческий вестник. – 2024. – № 1-7(287). – С. 11-12.

3. Кадровый потенциал как фактор устойчивого регионального развития / Ю.А. Дмитриев, Б.А. Конюх, Д.Т. Хварцкия, Л.И. Шустров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1, № 3(111). – С. 86-90.

УДК 339.5

ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ[3]

ИВАХНЕНКО А.А.,
преподаватель, аспирант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

[3] 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 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2025 год

Аннотация. Разработана система индикаторов оценки устойчивости внешнеэкономической деятельности предпринимательских структур Донецкой Народной Республики. Представлены экономико-финансовые, операционно-адаптационные, социально-экологические и стейкхолдерские показатели, позволяющие осуществлять мониторинг выполнения целевых показателей государственной программы развития ВЭД в условиях интеграции с Российской Федерацией.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, устойчивое развитие, Донецкая Народная Республика, индикаторы оценки, государственная программа, импортозамещение.

INDICATORS FOR ASSESSING THE SUSTAINABILITY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF BUSINESS STRUCTURES IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

IVAKHNENKO A.A.,
Lecturer, postgraduate student,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. A system of indicators for assessing the sustainability of foreign economic activity of business structures in the Donetsk People's Republic has been developed. The paper presents economic-financial, operational-adaptive, socio-ecological, and stakeholder indicators that enable monitoring the achievement of target indicators of the state program for the development of foreign economic activity in the context of integration with the Russian Federation.

Keywords: foreign economic activity, sustainable development, Donetsk People's Republic, assessment indicators, state program, import substitution.

Современные вызовы, связанные с санкционным давлением и необходимостью перестройки международных экономических связей, обуславливают потребность в разработке новых подходов к оценке устойчивости внешнеэкономической деятельности предпринимательских структур. Особую актуальность эта проблема приобретает для предпринимательских структур, интегрирующихся в экономическое пространство Российской Федерации. Как отмечает Науменко С.Н., государственная программа «Развитие внешнеэкономической деятельности» адаптирована для Донецкой Народной Республики с акцентом на интеграцию с РФ и замещение утраченных связей [1].

Внешнеэкономическая деятельность, функционирующая в среде повышенных рисков, требует разработки комплексной системы индикаторов для мониторинга устойчивости. К числу ключевых угроз исследователи относят экономические санкции, волатильность валютных курсов, мошенничество в финансовой сфере и нестабильность общества, что

формирует высокий уровень неопределенности. В связи с реализацией государственной программы особую актуальность приобретают индикаторы, позволяющие оценить прогресс в достижении стратегических целей.

В условиях восстановления экономики ДНР устойчивое развитие предпринимательских структур в сфере внешнеэкономической деятельности представляет собой комплексное свойство, обеспечивающее не только способность адаптироваться к дестабилизирующему влиянию факторов внешней среды, но и поступательное развитие при соблюдении баланса экономических, социальных и экологических целей. Согласно исследованиям Голлай И.Н., устойчивое развитие предпринимательских структур предполагает удовлетворение требований различных групп стейкхолдеров, что особенно значимо в контексте интеграционных процессов [2].

Анализ эффективности устойчивого развития ВЭД предприятий Донецкой Народной Республики имеет специфические особенности, обусловленные задачами восстановительного периода. Ключевой характеристикой является необходимость оценки не только текущих показателей, но и динамики восстановления производственного потенциала. Это требует введения специальных индикаторов, включая степень восстановления производственных мощностей, уровень интеграции в российские технологические цепочки и объем инвестиций в модернизацию основных фондов.

На основе синтеза концептуальных положений была разработана система индикаторов оценки устойчивости внешнеэкономической деятельности предпринимательских структур (таблица 1).

Представленная система демонстрирует взаимосвязь операционных целей предприятия со стратегическими ориентирами государственной программы развития ВЭД. Экономико-финансовый блок обеспечивает мониторинг достижения ключевых макроэкономических показателей, таких как рост несырьевого экспорта. Операционно-адаптационные индикаторы позволяют оценить способность предприятия перестраивать бизнес-процессы в условиях санкционных ограничений и смещения логистических потоков.

Значительное внимание в процессе анализа уделяется оценке прогресса в области импортозамещения и локализации производства. Социально-экологический блок отражает вклад бизнеса в решение задач импортозамещения и кадрового обеспечения, что соответствует приоритетам программы. Стейкхолдерский блок, фокусируясь на лояльности ключевых групп, оценивает качество интеграции предприятия в новую архитектуру экономических связей, формируемую в рамках кооперации с ЕАЭС, БРИКС и другими дружественными объединениями.

Практическая значимость результатов анализа устойчивости ВЭД предприятий ДНР определяется их востребованностью у ключевых стейкхолдеров интеграционного процесса. Для Фонда развития промышленности ДНР данные оценки позволяют формировать приоритетные направления поддержки промышленных предприятий и разрабатывать

программы модернизации ключевых отраслей. Министерство экономического развития ДНР использует эти данные для мониторинга выполнения показателей государственной программы и формирования прогнозов социально-экономического развития.

Таблица 1 – Система индикаторов оценки устойчивости внешнеэкономической деятельности предпринимательских структур [составлено автором на основании [3, 4, 5]

Блок индикаторов	Ключевые показатели	Связь с целями госпрограммы развития ВЭД
1	2	3
Экономико-финансовый	Темпы роста несырьевого экспорта; коэффициент покрытия импорта экспортом; доля расчетов в национальных валютах; динамика таможенных платежей и льгот	Отражает прогресс в диверсификации экспорта, увеличении доли рубля в расчетах и общей эффективности внешнеторговых операций
Операционно-адаптационный	Уровень диверсификации рынков сбыта и источников снабжения; инновационная активность (объем инвестиций в НИОКР); гибкость и надежность логистических цепочек	Коррелирует с задачей снижения зависимости от недружественных стран и развития альтернативных маршрутов (МТК «Север-Юг», «Приморский»)
Социально-экологический	Степень локализации критического импорта; инвестиции в человеческий капитал; соблюдение экологических стандартов.	Напрямую связан с целями импортозамещения и технологического суверенитета, а также с формированием качественного кадрового потенциала для ВЭД
Стейкхолдерский	Уровень лояльности ключевых стейкхолдеров (государственные институты, партнеры по ЕАЭС/БРИКС, местные сообщества)	Обеспечивает достижение стратегической цели по укреплению кооперации с дружественными странами и интеграции в новые институциональные условия

Таким образом, научная новизна предлагаемого подхода заключается в разработке комплексной системы индикаторов, интегрирующей концепцию устойчивого развития предприятия с актуальными стратегическими приоритетами государственной политики в сфере ВЭД. Практическое применение данной системы индикаторов создает основу для формирования адресных мер государственной поддержки, повышения эффективности управления промышленным развитием и укрепления конкурентных позиций предприятий ДНР на рынках РФ и дружественных стран, что в конечном итоге способствует укреплению экономической безопасности страны в целом в условиях перехода к новой модели внешнеэкономических связей.

Список источников

1. Науменко, С.Н. Реализация государственной программы развития внешнеэкономической деятельности РФ в Донецкой Народной Республике /

С.Н. Науменко // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IX Международной науч.-практ. конф. Донецк, 5-6 июня 2025 г. – Донецк: ДОНАУИГС, 2025. – С. 143-148.

2. Романова, Г.Г. Сущность и формы внешнеэкономической деятельности страны. Методы оценки ее эффективности / Г.Г. Романова, А.С. Пролетарская // Карельский научный журнал. – 2019. – Т. 8, № 4(29). – С. 127-130.

3. Иванов, А.А. Система индикаторов для мониторинга эффективности внешнеэкономической политики России / А.А. Иванов, Б.В. Петрова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 5. – С. 25–40.

4. Сидорова, Е.Л. Новые подходы к оценке конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобальной трансформации / Е.Л. Сидорова // Мировая экономика и международные отношения. – 2023. – № 4. – С. 15–29.

5. Министерство экономического развития Российской Федерации : офиц. сайт. – URL: https://www.economy.gov.ru.

УДК 331.108.26:004

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ IT-КОМПАНИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

КОЗИНА Н.Ю.,
канд. экон. наук, заместитель министра промышленности и торговли Донецкой Народной Республики,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КРИВЕЦ Е.Г.,
магистрант, Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Исследуются специфические проблемы и принципы управления кадровым потенциалом в условиях международной деятельности IT-компаний. Актуальность исследования обусловлена критической зависимостью технологического лидерства и инновационной способности компании от качества её человеческих ресурсов в высококонкурентной глобальной среде. В ходе анализа выявлены ключевые отраслевые вызовы: высокая стоимость адаптации и уникальность корпоративных знаний сотрудников, асимметрия информации при рекрутинге, а также структурное противоречие между эксплуатационной и инновационной нагрузкой на персонал. На основе системного подхода концептуализированы четыре фундаментальных принципа построения эффективной кадровой политики:

приоритетное сохранение и развитие внутреннего потенциала; сбалансированное и целеориентированное стимулирование; обеспечение операционной непрерывности через взаимозаменяемость; формирование команды единомышленников как среды генерации знаний. Для каждого принципа предложены конкретные организационно-управленческие механизмы и практические рекомендации по их внедрению, адаптированные для компаний, работающих на международных рынках. Доклад делает вывод о стратегической значимости специализированной системы управления кадровым потенциалом как ключевого фактора обеспечения устойчивой конкурентоспособности и непрерывного технологического развития международной IT-компании.

Ключевые слова: управление кадровым потенциалом, человеческие ресурсы в IT, международная IT-компания, инновационный потенциал, сохранение знаний, сбалансированное стимулирование, операционная непрерывность, взаимозаменяемость персонала, командообразование, глобальная конкуренция, адаптация персонала, профессиональное развитие, HR-стратегия в высокотехнологичных отраслях.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF AN IT COMPANY FOCUSED ON INTERNATIONAL MARKETS

KOZINA N.Yu.,
Candidate of Economic Sciences, Deputy Minister of Industry and Trade of the Donetsk People's Republic,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

KRIVETS E.G.,
Master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. This study examines specific challenges and principles of human capital management in the context of international operations of IT companies. The relevance of the research is determined by the critical dependence of a company's technological leadership and innovation capability on the quality of its human resources in a highly competitive global environment. The analysis identifies key industry challenges: high adaptation costs and the uniqueness of employees' corporate knowledge, information asymmetry in recruitment, and the structural contradiction between operational and innovation workloads on staff. Using a systems approach, four fundamental principles for building an effective HR policy are conceptualized: priority retention and development of internal potential; balanced and goal-oriented incentive systems; ensuring operational continuity through staff interchangeability; and building a team of like-minded individuals as a knowledge generation ecosystem. For each principle, specific organizational and managerial mechanisms and practical

implementation recommendations are proposed, tailored for companies operating in international markets. The report concludes by highlighting the strategic importance of a specialized human capital management system as a key factor in ensuring sustainable competitiveness and continuous technological advancement for an international IT company.
Keywords: human capital management, IT human resources, international IT company, innovation potential, knowledge retention, balanced incentive system, operational continuity, staff interchangeability, team building, global competition, personnel adaptation, professional development, HR strategy in high-tech industries.

Актуальность представленного исследования обусловлена объективной зависимостью коммерческого успеха международных IT-компаний от их способности к перманентной генерации и внедрению инновационных решений. В контексте глобальной конкуренции ключевым дифференцирующим активом и основным драйвером роста выступает качественный кадровый потенциал, управление которым сопряжено со специфическими отраслевыми вызовами. К числу таковых относятся стремительная динамика технологического развития, структурная сложность современных информационных систем, а также критическая зависимость бизнес-процессов от уникальных, часто неформализованных знаний ключевых специалистов.

Целью исследования является систематизация принципов и разработка практических рекомендаций по формированию эффективной системы управления кадровым потенциалом для IT-компаний, осуществляющих деятельность на международных рынках. В рамках исследования предполагается решить следующие задачи: выявление специфических рисков и особенностей управления IT-персоналом; концептуализация базовых принципов кадровой политики; формулировка конкретных организационно-управленческих механизмов, адаптированных к требованиям глобальной операционной деятельности.

Анализ специфики кадрового потенциала в международной IT-индустрии. Управление человеческими ресурсами в сфере информационных технологий характеризуется рядом уникальных атрибутов, игнорирование которых ведет к стратегическим просчетам и существенным операционным потерям. Во-первых, существует проблема высокой стоимости привлечения и длительного периода адаптации персонала. Рынок труда, особенно в международном разрезе, предлагает преимущественно специалистов, не обладающих знанием внутренних технологических стэков и бизнес-процессов конкретной компании. Их трансформация в полноценную производственную единицу требует значительных временных и финансовых инвестиций в обучение и наставничество, что непосредственно сказывается на темпах развития и влечет за собой статьи упущенной выгоды. Во-вторых, имеет место существенная асимметрия информации в процессе рекрутинга, когда поверхностные маркеры (внешний вид, формальные показатели резюме) зачастую не коррелируют с реальным уровнем компетенций, способностью к

комплексному проектированию систем и критически важными неспециализированными навыками (soft skills), такими как самодисциплина и коммуникативная эффективность. Третьим ключевым аспектом является накопление сотрудниками, длительное время работающими в организации, идиосинкразических знаний (idiosyncratic knowledge) о нюансах её технологической и бизнес-архитектуры. Утрата таких специалистов равносильна потере институциональной памяти и ведет не только к операционным сбоям, но и к эрозии конкурентных преимуществ. Наконец, характерной чертой является структурное противоречие в распределении рабочего времени IT-специалистов, вынужденных совмещать рутинную эксплуатацию и сопровождение существующих систем (70-90% ресурса) с участием в инновационных проектах по развитию (10-30% ресурса), что создает предпосылки для профессионального выгорания и торможения технологической эволюции.

На основании проведенного анализа сформулированы четыре взаимосвязанных принципа, составляющих концептуальную основу эффективной кадровой политики в международной IT-компании.

Принцип приоритетного сохранения и развития внутреннего кадрового потенциала. Данный принцип исходит из экономической целесообразности инвестиций в удержание и профессиональный рост лояльных специалистов по сравнению с постоянным выходом на внешний рынок труда. Его практическая реализация предполагает формирование компенсационных пакетов для ключевых сотрудников («ветеранов»), стабильно превышающих рыночный медианный уровень, а также внедрение программ вторичной адаптации и профилактики выгорания через институционализацию регулярных карьерных собеседований с HR-бизнес-партнерами.

Принцип сбалансированного и целеориентированного стимулирования. Мотивационная система должна диверсифицированно воздействовать на обеспечение операционной стабильности и стимулирование инновационной активности. Рекомендуемой практикой является внедрение проектного бонусного стимулирования за успешную реализацию инициатив по развитию, при этом выплаты осуществляются строго после процедуры приемки-сдачи проекта. Важным условием является четкое разделение зон ответственности: окладная часть компенсирует работы по эксплуатации, тогда как стимулирование за сопровождение некорректно функционирующих систем, созданных теми же специалистами, недопустимо во избежание конфликта интересов и создания стимулов к некачественной разработке. Крупные и средние проекты, легко поддающиеся формализации, целесообразно передавать внешним подрядчикам для минимизации перегрузки штатной команды.

Принцип обеспечения операционной непрерывности через взаимозаменяемость. Для международной компании, работающей в режиме 24/7, критически важна бесперебойность IT-обеспечения бизнес-процессов. Реализация данного принципа требует реализации выделенного проекта по

кросс-функциональному обучению сотрудников с четким бюджетом, сроками и персональной ответственностью руководителя подразделения. Дополнительными механизмами выступают разработка гибких кадровых схем, включающих привлечение временного контрактного персонала и ротацию стажеров для покрытия пиковых нагрузок или сезонной нестабильности, а также стратегическое партнерство со специализированными аутсорсинговыми провайдерами.

Принцип формирования команды единомышленников как среды генерации знаний. Сложность современных IT-ландшафтов исключает возможность концентрации всех необходимых компетенций у одного специалиста, делая свободный внутрикорпоративный обмен знаниями императивом. Создание требуемой открытой и доверительной среды предполагает целенаправленное культивирование соответствующих организационных практик: институционализацию внутренних мастер-классов и технических презентаций с материальным поощрением выступающих, инвестиции в профессиональное развитие сотрудников как инструмент достижения их личных карьерных целей (гибкий график, оплата обучения, поддержка релокации). При этом необходимо осуществлять взвешенную политику в отношении финансирования дорогостоящих отраслевых сертификаций, балансируя пользу для компании с риском роста рыночной стоимости сотрудника для внешних игроков.

Для операционализации изложенных принципов предлагается комплекс практических мер. В области развития персонала целесообразно внедрение структурированной системы наставничества (buddy system), создание и постоянное актуализация корпоративной базы знаний (Knowledge Base), а также стимулирование участия сотрудников в международных отраслевых мероприятиях с обязательной последующей диссеминацией полученных знаний внутри организации. В сфере мотивации и удержания рекомендуется разработка прозрачной системы грейдов и индивидуальных планов развития (IDP), проведение регулярных сессий performance review и рассмотрение опционных программ (stock options) для ключевых специалистов с целью их долгосрочной привязки к успеху компании. На организационном уровне ключевым является делегирование руководителю IT-подразделения полномочий и ответственности за кадровое планирование, графики работы и развития, а также интеграция в его команду роли HR-бизнес-партнера, обладающего глубоким пониманием IT-специфики.

В заключение следует констатировать, что управление кадровым потенциалом в международной IT-компании представляет собой стратегическую задачу, выходящую за рамки административного кадрового менеджмента. Его эффективность базируется на признании уникальной ценности и уязвимости человеческого капитала в высокотехнологичной среде. Системная реализация принципов сохранения, сбалансированного стимулирования, обеспечения непрерывности и культивирования командной синергии через предложенный набор управленческих инструментов позволяет

сформировать устойчивый источник инноваций и конкурентного преимущества на глобальном рынке. Пренебрежение данной областью управления неминуемо ведет к латентной потере технологического темпа, снижению качества IT-сервисов и, как следствие, к ослаблению позиций компании в международной конкурентной борьбе.

УДК 005.963:331.108.24

ПОДГОТОВКА РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

КОСТРОВЕЦ Л.Б.,
д-р экон. наук, доцент, директор,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ДУБЧЕНКО А.А.,
аспирант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В условиях динамично меняющейся экономической среды и усиления конкуренции на мировом рынке особое значение приобретает создание системы подготовки управленческих кадров. Федеральный резерв управленческих кадров формируется в соответствии с поручениями Президента РФ и включает базовый и перспективный уровни, охватывая руководителей среднего звена и молодых специалистов. Его основная функция − обеспечение долгосрочной кадровой преемственности в государственных органах и организациях. В частном секторе подготовка резерва осуществляется самостоятельно компаниями, что обеспечивает гибкость и быстрое реагирование на рыночные требования. Формирование кадрового резерва способствует устойчивому развитию организаций, поддержанию корпоративных ценностей и эффективному внедрению инноваций.

Ключевые слова: кадровый резерв, резерв управленческих кадров, системы управления, имплементация, международный опыт.

PREPARATION OF A RESERVE OF MANAGERIAL PERSONNEL: IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

KOSTROVETS L.B.,
Doctor of Economics, Associate Professor, Director,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

DUBCHENKO A.A.,
postgraduate student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. In the context of a dynamically changing economic environment and increased competition in the global market, the creation of a system for training management personnel is of particular importance. The Federal Reserve of Management Personnel is formed in accordance with the instructions of the President of the Russian Federation and includes both basic and advanced levels, covering middle-level managers and young professionals. Its main function is to ensure long-term personnel continuity in government agencies and organizations. In the private sector, the reserve is prepared independently by companies, which ensures flexibility and quick response to market demands. The formation of a management reserve contributes to the sustainable development of organizations, the maintenance of corporate values, and the effective implementation of innovations.

Keywords: personnel reserve, management personnel reserve, management systems, implementation, international experience.

В условиях быстро меняющейся экономической обстановки и обострения конкурентной борьбы на мировых рынках, приоритетной задачей для каждой организации становится создание системы подготовки управленческих кадров. Это не только способствует усилению внутренней стабильности, но и позволяет сформировать новую плеяду руководителей, готовых к адаптации в постоянно меняющихся условиях.

Во исполнение перечня поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 г. №Пр-1573 осуществляется формирование федерального резерва управленческих кадров, а также в соответствии с перечнем поручений реализуется федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 – 2036 годы)», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 г. № 636-р [1].

Федеральный резерв управленческих кадров – это специализированная база данных, содержащая информацию о высококвалифицированных и перспективных сотрудниках федеральных органов исполнительной власти, государственных органов субъектов Российской Федерации, а также государственных корпораций и организаций, включенных в перечень, определяемый Правительством Российской Федерации, и рекомендованных руководителем соответствующего органа [1].

Федеральный резерв управленческих кадров подразделяется на два уровня: базовый уровень – руководители среднего звена государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций; и перспективный уровень – государственные гражданские служащие, а также сотрудники государственных корпораций и организаций в возрасте до 35 лет.

Важно отметить, что подготовка резерва кадров в частном секторе осуществляется компаниями самостоятельно. Эти организации несут полную ответственность за создание, обучение и развитие резервистов без непосредственного участия государственных органов. Такой подход обеспечивает гибкость в адаптации к потребностям рынка и внутренним нуждам бизнеса.

Преимущество формирования резерва заключается в обеспечении потребностей организации в руководящих кадрах в долгосрочной перспективе, а также в возможности оперативной замены руководителей в случае необходимости на любом уровне управления, обеспечивая преемственность стратегического курса. Это способствует формированию четких корпоративных ценностей и внедрению последующих инноваций или изменений с учетом этих ценностей.

Международная практика выделяет несколько ключевых принципов формирования резерва (рис. 1).

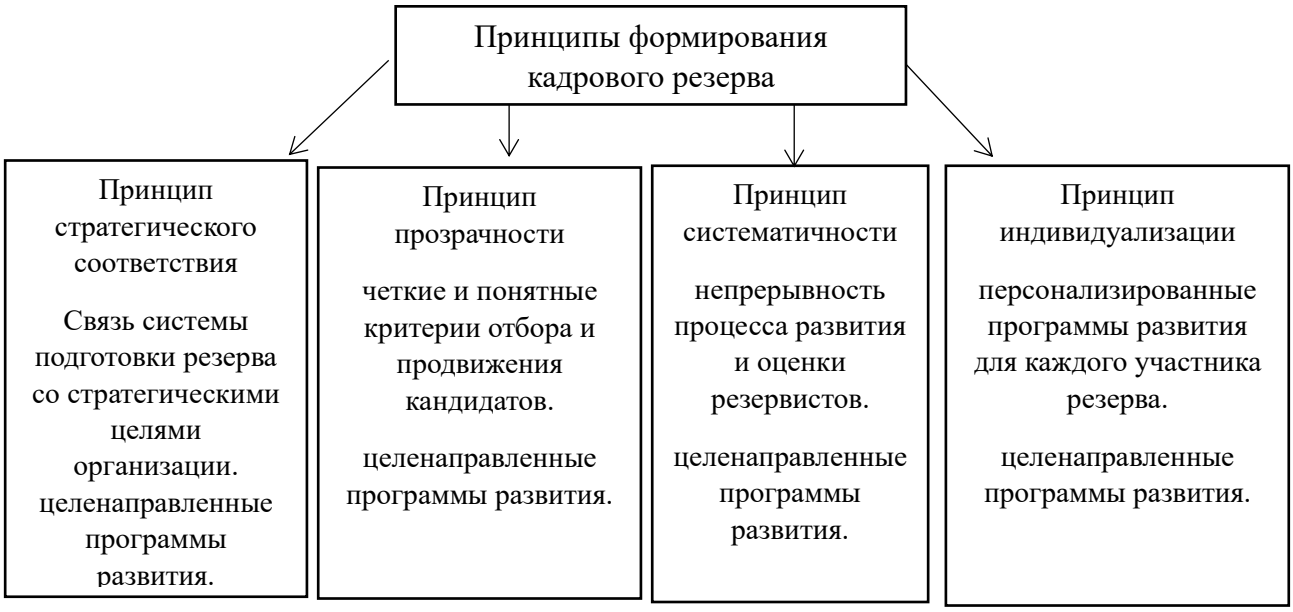

Рисунок 1 – Принципы формирования кадрового резерва

Управленческий кадровый резерв в США формируется по-разному в зависимости от контекста – государственной службы или бизнеса. В стране нет централизованной системы формирования резерва кадров – каждое ведомство самостоятельно формирует для своих сотрудников индивидуальный план профессионального развития и продвижения по службе, формируя внутренний резерв управленческих кадров [2].

Американский подход характеризуется высоким уровнем формализации и нацеленностью на поддающиеся измерению результаты. В нем четко определены уровни грейдов и компетенций, с детальным описанием требований к каждому уровню управления. Широко используются программы по выявлению перспективных сотрудников на ранних этапах карьеры,

регулярная ротация специалистов между отделами и участие в межфункциональных проектах. За каждым резервистом закрепляется наставник из числа высшего руководства.

В Европе больше внимания уделяют сбалансированному развитию профессиональных и личностных качеств. Используются программы развития лидерских компетенций (от 12 до 24 месяцев), способствующие повышению самосознания и межличностных навыков. Распространена международная ротация кадров для получения опыта работы в различных странах и культурах. Программы подготовки включают проекты КСО и устойчивого развития. Скандинавские компании выделяют коллаборативное лидерство и умение работать в условиях плоских организационных структур.

Японская и южнокорейская модели основаны на долгосрочной лояльности компании и постепенном продвижении по карьерной лестнице. Их отличительная черта – пожизненная занятость и внутреннее продвижение, приоритет внутренних кандидатов, освоение широкого спектра функций и направлений бизнеса, глубокое понимание философии компании и система «сенпай-кохай» – наставничество опытных коллег. Китайские компании активно используют цифровые платформы обучения и искусственный интеллект для оценки потенциала сотрудников.

Внедрение международного опыта в России требует адаптации к местным культурным и экономическим условиям. Необходим комплексный подход, учитывающий специфику отрасли и региона, разработку мотивационных схем, соответствующих уровню заработной платы и перспективам карьерного роста, а также акцент на развитии коммуникативных навыков и гибкости мышления, что особенно важно в условиях нестабильной бизнес-среды.

Внедрение международного опыта требует нескольких этапов: диагностика (аудит текущей системы управления талантами, анализ стратегических потребностей), разработка концепции (определение модели компетенций, выбор инструментов оценки и развития), отбор кандидатов (комплексная оценка, деловые симуляции, психометрическое тестирование, интервью по компетенциям), реализация программ развития (онлайн и офлайн форматы, решение практических задач).

Использование международного опыта способствует созданию гибкой и устойчивой системы управления, способной оперативно реагировать на вызовы времени. Компании, инвестирующие в такой резерв, получают конкурентное преимущество и долгосрочную стабильность. Подготовка управленческого резерва на основе мировых практик – это не просто внедрение передовых методов, а адаптация их к национальным реалиям для развития кадрового потенциала, отвечающего современным требованиям. Изучение и адаптация международного опыта позволяет создать систему управления талантами, обеспечивающую преемственность руководства и устойчивое развитие организации.

Список источников

1. Портал государственной гражданской службы. – Текст : электронный // Госслужба : [официальный сайт]. – URL: https://gossluzhba.gov.ru/?source=subscribe (дата обращения: 01.11.2025).

2. Ясинская, И.А. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы с учетом зарубежного опыта / И.А. Ясинская, Н. М. Сладкова, С. А. Петрова // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 377-398. – DOI 10.18334/et.9.2.114280.

УДК 339.9

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИИ

КРАВЧЕНКО М.И.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Внешнеэкономическая деятельность Российской Федерации во всей её новейшей истории играет важную роль в обеспечении экономического роста страны, при этом ключевое значение имеют сырьевые и энергетические отрасли экономики. Произошедшие за последние десятилетия изменения в мировой экономике и политике актуализируют новые подходы повышения роли внешнеэкономической деятельности. В статье предпринята попытка обоснования приоритетных подходов по развитию внешнеэкономической деятельности обеспечивающих устойчивость социально-экономического развития страны.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, внешнеторговая политика, таможенная политика, инвестиционная политика, валютная политика, институциональная трансформация.

PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF RUSSIA'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

KRAVCHENKO M.I.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. Throughout its recent history, the Russian Federation's foreign economic activity has played a vital role in ensuring the country's economic growth, with the raw materials and energy sectors playing a key role. Changes in the global economy and politics over the past decades have necessitated new approaches to enhancing the role of foreign economic activity. This article attempts to substantiate priority approaches to developing foreign economic activity that ensure the sustainability of the country's socioeconomic development.

Keywords: foreign economic activity, foreign trade policy, customs policy, investment policy, currency policy, institutional transformation.

Внешнеэкономическая деятельность России в современных условиях играет важнейшую роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития страны. В последние три десятилетия социально-экономическое развитие России в основном было связано с внешнеэкономической деятельностью предприятий различных отраслей и производств, но прежде всего предприятий сырьевых и энергетических секторов экономики, которые обеспечивали государство, предприятия, и население необходимыми ресурсами для развития, что способствовало в целом развитию внутреннего рынка страны. Внешнеэкономическая деятельность сырьевых и энергетических отраслей выполняла роль своеобразного драйвера развития экономики, экономической политики государства, в том числе политики по развитию транспортной и иной инфраструктуры обеспечивающей приоритетное развитие данных отраслей и их интеграции в мировую экономику.

В последние годы внешнеполитическая и внешнеэкономическая среда существенно изменилась, что привело к радикальному развороту всех внешнеполитических и внешнеэкономических потоков с Запада на Восток, поиску новых приоритетов социально-экономического развития станы, и её дальнейшей интеграции в мировую экономику, что нашло отражение в Концепции внешней политики Российской Федерации от 31 марта 2023 года, где определены стратегические национальные интересы, приоритеты и задачи, в том числе и во внешнеэкономической сфере. В целях повышения устойчивости социально-экономического развития взят курс на импортозамещение. Проводимая политика импортозамещения способствовала повышению доли инвестиционных товаров [1, с.61; 2, с.22] в общем импорте страны, что положительно влияет на устойчивость экономики России, тем не менее не смотря на 9 место России в мире по расходам на исследования и разработки [3, с. 4], она по-прежнему отстаёт от лидеров инновационного развития и занимает лишь 47 строку в рейтинге глобального инновационного индекса [4, с. 4]. Боле печальное положение обстоит с экспортом высокотехнологической продукции. По доле высокотехнологического экспорта в общем экспорте страны, Россия на 2021 год занимала 54 место в мире, при этом доля высокотехнологического экспорта за период с 2010-2021 не только не увеличилась, но и снизилась [5, с. 40; 6, с.5-6]. Всё это свидетельствует о низкой эффективности инновационного и внешнеэкономического комплексов

страны, необходимости развития их институциональной базы, в направлении усиления роли внешнеэкономической деятельности в обеспечении устойчивости социально-экономического развития на новой технологической основе.

Нельзя сказать, что проблематика развития внешнеэкономической деятельности России обделена вниманием российской научной общественности. Обзор научной литературы по проблематике внешнеэкономической деятельности свидетельствует о изобилии работ подтверждающих зависимость экономического роста страны и регионов от активности и масштабов внешнеэкономической деятельности, необходимости структурной перестройки ВЭД, повышения доли в экспорте не сырьевых и не энергетических отраслей, в том числе и высокотехнологичных отраслей, рассматриваются источники и факторы их развития. Изобилуют также и работы по активизации и развитию региональных, межрегиональных внешнеэкономических кластеров, обеспечивающих и развивающих внешнеэкономическую деятельность России и её регионов, развитию соответствующей логистической инфраструктуры, её включённости в глобальные логистические системы.

Отмечая высокую активность научной общественности по вопросам развития внешнеэкономической деятельности России, следует отметить необходимость дальнейших исследований по усилению роли внешнеэкономической деятельности в решении проблемы повышения технологического уровня отраслей национальной экономики и устойчивого экономического развития.

Решении данной проблемы предполагает на наш взгляд выделить два приоритета развития внешнеэкономической деятельности, во-первых, обеспечение за счёт внешнеторговой, инвестиционной, валютной, таможенной политики активизации импорта технологий, необходимого оборудования, привлечения зарубежных научных и инженерных кадров для запуска высокотехнологичных производств в отраслях национальной экономики, которые могут дать наибольший мультипликационный эффект технологического и структурного обновления экономики страны, повышения её конкурентоспособности на мировом рынке. Во-вторых, обеспечить за счет выше отмеченных политик экспорт продукции предприятий высокотехнологичных отраслей.

Первый и второй приоритеты развития внешнеэкономической деятельности призваны обеспечить реализацию стратегического национального интереса - устойчивого развития российской экономики на новой технологической основе. Оба направления предполагают активную роль государства не только по перераспределению ресурсов, но и формированию соответствующих институциональных условий, в том числе национальных программ, государственно-частного партнерства. Создаваемые институциональные правила и механизмы, стимулирующие реализацию отмеченных выше приоритетов, призваны обеспечивать и защиту

имущественных прав, равноправного участия граждан в экономических отношениях с целью получения прибыли, их заинтересованности в росте производительности, инновационности. При этом важно чтобы институциональные правила и механизмы их обеспечения работали на единство внутренней и внешнеэкономической политики, их взаимного дополнения и усиления.

Список источников

1. Куприна, И.В. Внешнеэкономическая деятельность России: проблемы и перспективы развития / И.В. Куприна, Е.В. Новикова, К.А. Ререкин // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 2. – С.59-62.

2. Литвинова, А.В., Оценка импортозависимости российской экономики / А.В. Литвинова, Е.В. Логинова // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2023. – Т. 25, № 4. – С. 17–29. DOI: https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.4.2.

3. Исследования и разработки, R&D (мировой рынок). – URL: https://www.tadviser.ru/ index.php.

4. Глобальный инновационный индекс - 2022. – URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1762778523&tld=ru&lang=ru&name=wipo-pub-2000-2022-exec-ru-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf&text.

5. Гамбарян, Р.Г. Состояние экспорта высокотехнологичной продукции в России. – URL: /https://docs.yandex.ru/docs/view?tm =1762781774&tld =ru&lang=ru&name=et2417.pdf&text.

6. Глебова, А.Г. Высокотехнологичный сектор мировой экономики: понятие и характеристики / А.Г. Глебова, И.А. Васильев // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 2. – URL: https://esj.today/PDF/10ECVN225.pdf.

УДК 316.776

ПРОБЛЕМЫ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ЕДИНИЦЫ ГОРОДСКОГО ТИПА СВЯЗАННЫЕ С ИНФОРМАЦИОННО КОМУНИКАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

КУЗНЕЦОВА И.О.,
канд. тех. наук, доцент, доцент,
Омский институт водного транспорта – филиал
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет водного транспорта»,
Омск, Российская Федерация

Аннотация. Актуальность исследования в области ИКТ для административной единицы городского типа обусловлена растущей потребностью решений в цифровом формате с целью повышения уровня

жизнедеятельности граждан, а также эффективности управления городскими ресурсами и способствованию экономического роста. В статье проведен анализ основных проблем административной единицы городского типа, и способы их решения. Даны некоторые рекомендации по улучшению текущей ситуации в административной единице городского типа, которые могут послужить основой для формулирования стратегии развития ИКТ, позволят повысить качество жизни граждан и конкурентоспособность городской административной единицы.

Ключевые слова: информационно-коммуникационные технологии, цифровизация населения, интеграция систем, исследование, проблемы, информация, ресурсы.

PROBLEMS OF AN URBAN-TYPE ADMINISTRATIVE UNIT RELATED TO INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

KUZNETSOVA I.O.,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Omsk Institute of Water Transport – branch of the
Siberian State University of Water Transport,
Omsk, Russian Federation

Abstract. The relevance of research in the field of ICT for an urban administrative unit is due to the growing need for digital solutions to improve the quality of life for citizens, as well as to manage urban resources effectively and promote economic growth. The article analyzes the main problems of an urban administrative unit and suggests ways to solve them. It provides some recommendations for improving the current situation in an urban administrative unit, which can serve as a basis for developing an ICT development strategy to enhance the quality of life for citizens and the competitiveness of the urban administrative unit.

Keywords: information and communication technologies, digitalization of the population, system integration, research, problems, information, resources.

Российское государство одно из крупнейших и мощных государств мира. В нашей стране насчитывается 89 субъектов. Административная единицы городского типа в основном является административными и культурными центром РФ, которые сталкивается с различными вызовами, такими как внедрение и развитие информационно-коммуникативных технологий (ИКТ). Любая городская административная единица в обязательном порядке должна адаптироваться к изменениям в условиях стремительной цифровизации экономики и повседневности, внедрять новые технологии и решать возникающие проблемы.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) − это комплекс приемов, систем и конструкций, применяемых с целью собрать, обработать, сохранить и передать информацию. В данном комплексе включен широкий

спектр продуктов, приложений и услуг, которые используются для производства, хранения, обработки, распространения и обмена информацией в электронном виде.

По исследованиям Национального исследовательского института технологий и связи многие крупные административные городские единицы иногда занимают одну из последних строк в рейтинге «умных» городов.

Корнеев И.К. в своем труде – «Информационные технологии в управлении» заявляет, о том, что, несмотря на развитие города, существует ряд серьезных и важных проблем, которые препятствуют эффективному использованию ИКТ.

Одной из основных проблем крупных административных городских единицы является низкий уровень цифровой грамотности населения. Несмотря на то, что очень развита оцифровка государственных услуг, большая доля граждан сталкивается с многочисленными трудностями при использовании электронных сервисов, что связано, как с возрастом, так и с недостаточной компьютерной подготовкой. Такая ситуация обуславливает острую необходимость разработке и внедрения образовательных программ способствующих увеличения качества цифровых навыков и знаний в сфере информатизации у пользователей.

Савельева К.С., в своем труде – «Информационные ресурсы как способ конструирования имиджа мэра г. Омска в информационном пространстве», обуславливает одну их важных проблем, которой является то, что структура информационно-коммуникационных технологий требует улучшений. Безусловно, в городе есть высокоскоростной интернет, но многие районы все еще сталкиваются с трудностями в доступе качественной связи. Это является серьезной проблемой для учебных заведений, которые постоянно нуждаются в качественном интернет-соединении для ведения как онлайн занятий, так и для получения доступа к образовательным ресурсам.

Многие граждане не могут записаться на прием к врачу, оплатить коммунальные услуги или получить нужную информацию от государственных органов, это ограничивает доступ к важной информации и услугам, которые упрощают и улучшают качество жизни. Необходимы инвестиции для расширения доступа к образованию и государственным услугам.

Проблема интеграции информационных систем также остается актуальной. До сих пор отсутствует единая платформа для обмена данными, тем самым затрудняется взаимодействие служб, следовательно, замедляется процесс принятия решений. Необходимо в кротчайшие сроки разработать интегрированную информационную систему с целью оптимизации управления инфраструктурой города.

Еще одной значительной проблемой административной единицы городского типа является кибербезопасность. С каждым днем увеличивается число электронных сервисов, которое требует защиты персональных данных и создания механизмов мониторинга и защиты, что требует дополнительные финансы и создание необходимых служб.

Для решения вышеперечисленных проблем городу необходим комплектный подход:

1. Необходима совместная работа между государственными структурами, образовательными организациями и частным сектором для обучения цифровым навыкам.

2. Следует проинвестировать инфраструктуру, улучшая качество Интернет-соединений и расширяя зоны доступа к Wi-Fi, с данной задачей, возможно, справиться посредством привлечения не только государственных структур, но и частные корпорации с целью получения субсидий.

3. Требуется создать единую платформу с целью упрощения получения услуг населению.

4. Потребуется качественное и своевременно информирование населения городской административной единицы страны об угрозах, создание группы быстрого реагирования на инциденты в банковских сферах, проводить симуляции атак для проверки готовности систем [6].

На основании вышеизложенного следует подвести итог и сделать вывод, что административная городская единица нуждается во всестороннем решении проблем в области информационно-коммуникационных технологиях. Повышение цифровой грамотности у населения, интеграция систем обеспечение кибербезопасноти – ключевые аспекты для эффективного функционирования города и улучшения качества его граждан в условиях цифровой эпохи.

УДК 334.012.6:330.341

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

КУЛЕШОВА Л.В.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КОБЕЦ С.А.,
учитель экономики и информатики,
ГБОУ «Школа № 150 г.о. Донецк»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В контексте современных экономических вызовов, обусловленных процессами цифровой трансформации, геоэкономической турбулентности и сменой технологических процессов, актуализируется проблема системного применения инструментов развития предпринимательства. В исследовании осуществляется комплексный анализ

ключевых механизмов государственной, финансовой и инфраструктурной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса. Особый акцент делается на исследовании синергетического эффекта от взаимодействия традиционных и инновационных инструментов, включая цифровые платформы и специализированные институты развития.

Ключевые слова: предпринимательство, инструменты развития, государственная поддержка, цифровая трансформация, финансирование, институты развития, малый и средний бизнес.

TOOLS FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN MODERN OPERATING CONDITIONS

KULESHOVA L.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

KOBETS S.A.,
Teacher of economics and informatics,
SBSE «School 150 c.d. Donetsk»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The context of contemporary economic challenges, driven by digital transformation, geoeconomic turbulence, and technological paradigm shifts, necessitates a systematic approach to entrepreneurship development tools. These theses provide a comprehensive analysis of key mechanisms for state, financial, and infrastructural support for SMEs. Particular emphasis is placed on investigating the synergistic effects of the interaction between traditional and innovative tools, including digital platforms and specialized development institutions.

Keywords: entrepreneurship, development tools, state support, digital transformation, financing, development institutions, small and medium-sized businesses.

Современный этап экономического развития характеризуется нарастанием волатильности глобальных рынков, интенсификацией технологических изменений и ужесточением конкурентной борьбы. В данной ситуации субъекты малого и среднего бизнеса (МСП), выполняющие важнейшие функции обеспечения занятости, инновационной активности и социально-экономической стабильности, сталкиваются с необходимостью адаптации к новым нестабильным условиям функционирования. Это обуславливает потребность в переосмыслении и систематизации набора

инструментов, направленных на стимулирование предпринимательской активности.

Цель исследования заключается в структурировании и анализе эффективности системы инструментов развития предпринимательства в условиях современной экономической реальности.

Система инструментов поддержки предпринимательства включает в себя следующие элементы:

1. Финансово-кредитные инструменты. Данная группа направлена на нивелирование одного из ключевых барьеров для МСП – ограниченности доступа к капиталу. К ним относятся:

- прямое бюджетное финансирование: предоставление субсидий, грантов, в том числе на компенсацию части затрат;

- косвенное стимулирование: применение специальных налоговых режимов (УСН, патентная система), налоговых каникул для вновь зарегистрированных предпринимателей.

- кредитно-гарантийные механизмы: функционирование государственных и частных гарантийных фондов, обеспечивающих поручительство по кредитным обязательствам МСП.

- венчурное финансирование и краудфандинг: альтернативные каналы привлечения инвестиций для инновационных и высокорисковых проектов.

2. Инфраструктурные инструменты. Они создают материально-техническую и организационную основу для развития бизнеса. Среди них:

- бизнес-инкубаторы и акселераторы: предоставляют резидентам ресурсную базу, экспертно-консультационное сопровождение на ранних стадиях развития;

- промышленные парки и кластеры: формируют интегрированные территориально-отраслевые системы, способствующие кооперации и росту производительности;

- центры услуг для бизнеса (ЦУБ): реализуют принцип «одного окна» при оказании информационных, образовательных и консультационных услуг.

3. Информационно-образовательные и цифровые инструменты включают в себя:

- образовательно-консультационный блок, направленный на развитие человеческого капитала и повышение управленческой компетентности предпринимателей. Реализуется через программы дополнительного профессионального образования, институт менторства, организацию тематических форумов и конференций. Эффективность данных мер напрямую коррелирует с уровнем деловой активности в регионах;

- цифровые инструменты и платформенные решения. Цифровизация обусловила появление нового класса инструментов, трансформирующих

традиционные бизнес-модели: внедрение CRM- и ERP-систем для автоматизации управления; использование маркетплейсов и социальных медиа для дистрибуции и продвижения; применение облачных сервисов для снижения операционных издержек; анализ больших данных (Big Data) для прогнозирования рыночных трендов и персонализации взаимодействия с потребителем.

4. Институциональная роль государства и интеграция инструментов. Государство выступает ключевым актором в формировании благоприятной предпринимательской среды, выполняя регуляторную, стимулирующую и координирующую функции. Помимо разработки нормативно-правовой базы, государство инициирует целевые программы поддержки, обеспечивает резервирование части государственного заказа для субъектов МСП, а также курирует деятельность институтов развития (например, Корпорация МСП, Фонд развития промышленности).

Сводная характеристика инструментов развития предпринимательства представлена в табл.1.

Таблица 1 – Сводная характеристика инструментов развития предпринимательства

Класс инструментов	Институциональное воплощение	Целевая функция
1	2	3
Финансовые	фонды поддержки, гарантийные фонды, венчурные фонды	ликвидация ресурсных ограничений, стимулирование инвестиций
Инфраструктурные	технопарки, бизнес-инкубаторы, промышленные парки	снижение транзакционных издержек, обеспечение кооперации
Образовательные	учебные центры, консультационные организации, менторские программы	развитие компетенций, минимизация управленческих рисков
Цифровые	цифровые платформы, облачные провайдеры, аналитические сервисы	повышение операционной эффективности, масштабирование бизнеса

При этом, синергетический эффект достигается при комплексном применении инструментов, когда, например, финансовые вливания сопровождаются инфраструктурной поддержкой и консультационным сопровождением.

Таким образом, Современная экономическая реальность предъявляет повышенные требования к адаптивности и устойчивости субъектов МСП. В

этих условиях обособленное применение отдельных мер поддержки демонстрирует низкую эффективность. Решение данной проблемы видится в построении целостного, интегрированного подхода к содействию бизнесу. Проведенный анализ позволяет констатировать, что современный инструментарий развития предпринимательства представляет собой сложную, многоуровневую систему. Его эффективность характеризуется не столько наличием отдельных элементов, сколько степенью их интеграции и адаптации к специфике внешней среды.

Рассматривая перспективные направления развития инструментария, можно выделить: переход к индивидуальным траекториям поддержки бизнеса, определяемым по его цифровому профилю; стимулирование «зеленого» и социального предпринимательства как ответ на вызовы устойчивого развития; формирование цифровых экосистем, объединяющих предпринимателей, поставщиков, потребителей и институты развития на единой платформе; развитие инструментов кибербезопасности как неотъемлемого компонента поддержки цифровизированного бизнеса.

УДК 658:339.9

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СУБЪЕКТЕ ВЭД КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

КУЛЕШОВА Л.В.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

МОРГУН Л.А.,
бухгалтер, ООО «Табачный Дворъ»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В условиях глобализации и повышенных рисков при осуществлении внешнеэкономической деятельности (ВЭД) организация эффективной системы внутреннего контроля (СВК) становится для предприятия не просто элементом эффективной деятельности, а стратегическим фактором конкурентоспособности и устойчивости. В тезисах раскрывается специфика построения СВК на предприятии-субъекте ВЭД, анализируются ключевые контрольные процедуры, направленные на минимизацию валютных, таможенных, налоговых и логистических рисков. Особое внимание уделяется интеграции внутреннего контроля в общую систему управления компанией.

Ключевые слова: внутренний контроль, внешнеэкономическая деятельность, управление рисками, таможенное регулирование, валютный контроль.

ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL AT A FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTERPRISE AS AN IMPORTANT FACTOR FOR SUCCESSFUL OPERATION

KULESHOVA L.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

MORGUN L.A.,
Accountant, «Tabachny Dvor» LLC,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. In the context of globalization and heightened risks of foreign economic activity, the organization of an effective internal control system (ICS) becomes a strategic factor for the competitiveness and sustainability of an enterprise. The theses reveal the specifics of building an ICS in a company engaged in foreign trade, analyzing key control procedures aimed at minimizing currency, customs, tax, and logistical risks. Particular attention is paid to the integration of internal control into the overall company management system.

Keywords: internal control, foreign economic activity, risk management, customs regulation, currency control.

Интеграция российской экономики в мировые хозяйственные связи, сопровождающаяся ужесточением международного регулирования и санкционным давлением, объективно повышает уровень рисков для субъектов ВЭД. В данной ситуации надежная система внутреннего контроля трансформируется из вспомогательной функции в важный элемент стратегического управления, непосредственно влияющий на финансовый результат и деловую репутацию компании. Специфика СВК на предприятии-субъекте ВЭД обусловлена необходимостью соблюдения требований не только национального, но и международного законодательства, а также мультивалютностью операций и сложностью цепочек поставок.

Возникает острая необходимость в непрерывном мониторинге изменений в правовом поле как Российской Федерации, так и стран-контрагентов, что требует от системы контроля высокой адаптивности. Значительную сложность представляет управление валютными рисками, включая курсовые колебания и соблюдение требований валютного законодательства при проведении расчетов.

Усложнение логистических маршрутов и необходимость взаимодействия с иностранными поставщиками и покупателями повышает операционные риски и риски нарушения контрактных обязательств. Существенную роль начинает играть контроль за соблюдением ограничительных мер (санкций), поскольку их нарушение может привести к катастрофическим последствиям для бизнеса. В этих условиях ключевой задачей СВК становится не только обеспечение соответствия нормам, но и активное выявление и оценка новых видов рисков, характерных для международной деятельности.

Цель исследования – обосновать ключевую роль системы внутреннего контроля в обеспечении эффективности и законности внешнеэкономической деятельности предприятия.

Деятельность в сфере ВЭД характеризуется уникальным комплексом рисков, требующих целенаправленных контрольных процедур. Данные риски носят кросс-юрисдикционный характер, что обусловливает необходимость их идентификации в правовых полях нескольких государств одновременно. Их отличительной чертой является высокая волатильность, поскольку они находятся под непосредственным влиянием динамично изменяющейся геополитической и макроэкономической конъюнктуры. Специфика проявляется в их каскадном эффекте, когда реализация одного риска (например, логистического) провоцирует наступление других (валютных, договорных).

Основные виды рисков представлены в табл.1.

Таблица 1 – Виды рисков в сфере ВЭД

Виды рисков	Характеристика
Таможенные риски	Неверная классификация товаров по ТН ВЭД, занижение таможенной стоимости, несоблюдение запретов и ограничений, что влечет финансовые потери и административную ответственность
Валютные риски	Нарушение сроков репатриации валютной выручки, требований валютного контроля и обязательной продажи валютной выручки, регулируемых Банком России и Федеральным законом (10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ).
Налоговые риски	Некорректное применение налоговых вычетов по НДС, несоблюдение условий применения ставки 0% по налогу на прибыль для экспортных операций.
Логистические и договорные риски	Невыполнение условий Инкотермс-2020, выбор ненадежных контрагентов, риски утраты или повреждения груза

Для минимизации указанных в табл.1 рисков на предприятии должна быть разработана и использована система внутреннего контроля (СВК). Эффективная СВК должна быть интегрирована в бизнес-процессы компании и включать следующие направленные действия:

1. Контрольная среда и оценка рисков. Фундаментом СВК является контрольная среда, формируемая высшим руководством: четкое распределение

полномочий, этика ведения бизнеса, политика управления рисками. На основе карты рисков ВЭД определяются ключевые контрольные точки для минимизации потенциальных негативных последствий.

2. Контрольные процедуры (действия). Предварительный контроль контрагентов: проверка благонадежности иностранных партнеров на предмет включения в санкционные списки и признаки фирмы-однодневки: контроль внешнеторговых контрактов: экспертиза условий поставки (Инкотермс), валюты платежа, условий перехода права собственности и рисков; контроль таможенного оформления: верификация правильности определения кода ТН ВЭД, расчета таможенной стоимости, подготовки комплекта документов; контроль валютных операций: мониторинг сроков поступления выручки на транзитные счета, корректности оформления паспортов сделок и справок о валютных операциях.

3. Информационная система и мониторинг. Важнейшим элементом является автоматизация контрольных процедур с использованием специализированного ПО, что позволяет отслеживать статус поставок, сроки таможенного и валютного контроля. Постоянный мониторинг изменений в таможенном и валютном законодательстве позволяет оперативно адаптировать контрольные процедуры.

Обобщим объекты и цели контроля в ключевых процессах ВЭД (табл.2.)

Таблица 2 – Объекты и цели контроля в ключевых процессах ВЭД

Бизнес-процесс ВЭД	Ключевой объект контроля	Цель контрольной процедуры
Заключение контракта	Условия поставки (Инкотермс), валютные условия, санкционные риски контрагента	Минимизация договорных и репутационных рисков, корректное распределение затрат
Таможенное оформление	Код ТН ВЭД, таможенная стоимость, сертификаты соответствия	Недопущение доначислений платежей, штрафов, задержек выпуска товара
Валютные операции	Сроки поступления выручки, оформление паспорта сделки	Соблюдение валютного законодательства, избежание крупных штрафов
Логистика	Соблюдение сроков и маршрутов поставки, условия страхования груза	Обеспечение непрерывности производственного процесса, сохранность активов

Таким образом, организация релевантной и функционирующей системы внутреннего контроля является для субъекта ВЭД не статьей расходов, а инвестицией в стабильность и предсказуемость бизнеса. Критериями ее эффективности выступают не только отсутствие штрафных санкций со стороны контролирующих органов, но и оптимизация издержек, сокращение

операционного цикла и повышение управляемости компании в целом. Такой подход позволяет перейти от реактивного устранения последствий нарушений к проактивному предотвращению потенциальных угроз. Инвестиционная природа СВК проявляется в укреплении деловой репутации компании, что повышает ее привлекательность для надежных иностранных контрагентов и кредитных организаций. В долгосрочной перспективе это создает устойчивое конкурентное преимущество, позволяя компании гибко адаптироваться к изменениям мировой конъюнктуры и нормативной базы.

Важным аспектом является также формирование риск-ориентированной корпоративной культуры, когда каждый сотрудник осознает свою роль в минимизации операционных рисков. Современная СВК должна трансформироваться в самообучающуюся экосистему, которая непрерывно эволюционирует вместе с бизнесом и внешней средой, обеспечивая его защищенность и долгосрочную эффективность.

УДК 334.012.64:339.9

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

КУЛЕШОВА Л.В.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ЩЕЛОКОВ А.И.,
сотрудник службы охраны,
ООО «Фирма «Каскад-Агро»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе исследуются стратегические направления развития внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства в условиях санкционного давления. Анализируются адаптационные механизмы, включая диверсификацию рынков сбыта, реконфигурацию логистических цепочек и трансформацию моделей финансирования. Особое внимание уделяется институциональным мерам поддержки и цифровизации как ключевым факторам обеспечения устойчивости.

Ключевые слова: малое предпринимательство, внешнеэкономическая деятельность, санкционные ограничения, адаптационные стратегии, логистическая реконфигурация, государственная поддержка.

STRATEGIC DEVELOPMENT DIRECTIONS FOR SMALL BUSINESS FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY UNDER SANCTIONS RESTRICTIONS

KULESHOVA L.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

SHCHELOKOV A.I.,
Security Officer,
«Kaskad-Agro» LLC,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The study examines strategic directions for the development of foreign economic activity by small businesses under sanctions pressure. Adaptation mechanisms are analyzed, including market diversification, logistics reconfiguration and financing models transformation. Special attention is paid to institutional support measures and digitalization as key factors for ensuring resilience.

Keywords: small business, foreign economic activity, sanctions restrictions, adaptation strategies, logistics reconfiguration, state support.

Санкционное давление 2022-2024 годов создало принципиально новые условия функционирования для субъектов малого бизнеса в сфере ВЭД. Разрыв цепочек поставок, ограничения доступа к международным финансовым инструментам и технологиям обусловили необходимость разработки новых адаптационных механиз

мов. В данном контексте малые предприятия сталкиваются с комплексом вызовов, требующих системного решения на микро- и макроуровне.

Особую значимость проблема приобретает в свете расширения санкционных режимов и включения в ограничительные списки все новых категорий товаров и услуг. Отмечается прогрессирующая фрагментация международной торговой архитектуры, требующая от малого бизнеса выстраивания параллельных логистических и расчетных цепочек. Существенным усложняющим фактором выступают изменения в нормативно-правовой базе как на национальном, так и на наднациональном уровнях. Наблюдаемая трансформация мировых товарных потоков создает как системные риски, так и новые рыночные ниши для российских экспортеров. Особую важность приобретает вопрос кадрового обеспечения субъектов ВЭД в условиях нарушения профессиональных коммуникаций и ограничения взаимодействия в сфере образования. В этой связи разработка научно обоснованных направлений развития ВЭД для субъектов малого бизнеса

приобретает характер практической необходимости для сохранения их конкурентоспособности.

Цель исследования состоит в выявлении и систематизации перспективных направлений развития ВЭД субъектов малого бизнеса в условиях санкционных ограничений.

В современных условиях функционирования субъектов малого бизнеса следует выделить перспективные направления его развития, среди которых:

1. Диверсификация внешнеэкономических операций. Ключевым направлением выступает переориентация на рынки стран БРИКС и ЕАЭС, которые демонстрируют устойчивый рост товарооборота. Перспективным представляется освоение нишевых сегментов в странах Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока через создание специализированных торговых представительств. Целесообразно развитие форм аутсорсингового производства с партнерами из дружественных стран. Особое значение приобретает практика формирования консорциумов малых предприятий для совместного выхода на международные рынки. Реализация данных мер позволит создать диверсифицированную структуру внешнеэкономических связей.

2. Трансформация логистических моделей. Приоритетным направлением является разработка мультимодальных логистических схем с использованием альтернативных транспортных коридоров. Перспективы связаны с оптимизацией использования Северного морского пути и международного транспортного коридора «Север-Юг». Необходимо внедрение систем мониторинга цепочек поставок в реальном времени с применением технологий распределенного реестра. Актуальной задачей выступает создание консолидирующих логистических центров в ключевых узлах новых торговых маршрутов. Это позволит существенно снизить транзакционные издержки и повысить надежность поставок.

3. Совершенствование финансовых механизмов. Перспективным направлением является развитие расчетов в национальных валютах с использованием валютных свопов между центральными банками. Целесообразно создание специализированных платформ факторинга и торгового финансирования с участием государственных институтов развития. Особое значение приобретает разработка механизмов страхования экспортных кредитов от политических и экономических рисков. Актуальной остается задача по внедрению блокчейн-технологий в международные расчеты для повышения их прозрачности и скорости. Реализация данных мер обеспечит снижение зависимости от глобальных финансовых систем.

4. Цифровизация внешнеэкономической деятельности. Ключевым направлением выступает интеграция в международные электронные торговые площадки, сохранившие доступ для российских компаний. Перспективным является развитие собственных Интернет-платформ для продвижения продукции на зарубежных рынках. Целесообразно внедрение CRM-систем с функцией анализа новых рынков и поиска контрагентов. Особое значение

приобретает использование технологий больших данных для прогнозирования конъюнктуры мировых товарных рынков. Это позволит существенно повысить эффективность маркетинговых стратегий российских экспортеров.

5. Кадровое и информационное обеспечение. Приоритетным направлением является создание системы непрерывного образования в сфере ВЭД с акцентом на новые рыночные условия. Перспективы связаны с развитием программ стажировок в странах-партнерах и привлечением иностранных специалистов. Целесообразно формирование отраслевых центров компетенций по анализу новых рынков и нормативно-правовой базы. Особое значение приобретает разработка систем мониторинга и прогнозирования изменений в международном регулировании. Реализация данных мер обеспечит подготовку квалифицированных кадров, адаптированных к новым реалиям.

6. Государственная поддержка и институциональное развитие. Ключевым направлением выступает совершенствование механизмов субсидирования логистических издержек и экспортных кредитов. Перспективным является развитие системы гарантирования и страхования экспортных операций малого бизнеса. Целесообразно создание специализированных консультационных центров по правовым и налоговым аспектам ВЭД. Особое значение приобретает формирование системы преференций для предприятий, осваивающих новые рынки сбыта. Это позволит создать комплексную систему поддержки экспортной деятельности малого бизнеса. Государственные институты развития играют системообразующую роль в адаптации МСП к новым условиям. К наиболее эффективным мерам поддержки относятся: субсидирование части затрат на логистику и экспортные операции; предоставление гарантий по обязательствам перед иностранными контрагентами; информационно-консультационное сопровождение.

Выделим основные направления адаптации субъектов малого бизнеса в сфере ВЭД (табл.1.)

Таблица 1 – Основные направления адаптации субъектов малого бизнеса в сфере ВЭД

Направление адаптации	Конкретные меры	Ожидаемый эффект
1	2	3
Рыночное	Переориентация на страны Азии, Африки, Латинской Америки	Снижение зависимости от традиционных рынков
Производственное	Локализация производства, поиск отечественных аналогов	Повышение устойчивости цепочек поставок
Логистическое	Освоение альтернативных транспортных коридоров	Снижение транспортных издержек
Финансовое	Использование расчетов в национальных валютах	Минимизация валютных рисков

К числу стратегически важных направлений следует отнести:

- развитие несырьевого экспорта, в частности высокотехнологичных услуг;
- формирование объединений малых предприятий для совместного выхода на внешние рынки;
- активную цифровизацию внешнеторговых операций;
- углубление кооперационных связей в рамках ЕАЭС.

Таким образом, устойчивость субъектов малого бизнеса в сфере внешнеэкономической деятельности в условиях санкционных ограничений достигается через сочетание адаптационных мер на микроуровне и системной государственной поддержки. Ключевыми факторами успеха становятся гибкость, инновационность и способность к быстрой трансформации бизнес-моделей. Дальнейшее развитие ВЭД субъектов малого бизнеса будет определяться эффективностью интеграции в новые экономические объединения и скоростью цифровой трансформации.

УДК 658.8:659.19

РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

КУЛИК Е.И.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХИГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

МИКЛАУШ М.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В ходе исследования уточнено понятие «цифровые рекламные инструменты», дана характеристика основных цифровых рекламных инструментов, выделены особенности их использования в зависимости от размеров предприятий, обобщены возможности предприятий и недостатки при использовании интерактивных методов общения с помощью цифровой сферы.

Ключевые слова: рекламная кампания, внешний рынок, цифровая среда, рекламные цифровые инструменты.

ADVERTISING ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE IN THE FOREIGN MARKET IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

KULIK E.I.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

MIKLAUSH M.A.,
Masters' student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. In the course of the study, the concept of "digital advertising tools" was clarified, the main digital advertising tools were described, the features of using digital advertising tools depending on the size of enterprises were highlighted, and the capabilities and disadvantages of using interactive methods of communication through the digital sphere were summarized.

Keywords: advertising campaign, foreign markets, digital environment, digital advertising tools.

Конкурентная среда в цифровую эпоху изменила саму природу рекламной деятельности: из набора разовых кампаний она превратилась в устойчивую систему, где идеи рождаются из данных, проверяются экспериментами и закрепляются через регламенты. В современном мире рекламные кампании на внешних рынках приобретают особую актуальность и требуют инновационного подхода. Последние исследования и публикации в этой области указывают на стремительное развитие технологий и изменение потребительских предпочтений, что приводит к необходимости адаптации рекламных инструментов и методик.

Цель данного исследования заключается в анализе современных инструментов рекламной кампании на внешних рынках, обобщение их преимуществ и недостатков.

Анализ показал, что понятие «цифровые рекламные инструменты» встречается в экономической литературе**,** но носит описательный характер, а не строго закрепленную научную дефиницию. Чаще рядом употребляют синонимы: инструменты интернет-рекламы, онлайн-рекламы, digital advertising tools, digital marketing tools. В научных работах термином обозначают набор каналов, форматов и технологий, с помощью которых бренд создаёт, таргетирует, доставляет и измеряет рекламные сообщения в цифровой среде,

поэтому термин носит обобщающий характер, а в англоязычных источниках чаще используется digital/online advertising tools. Характеристика основных инструментов цифровой рекламы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика цифровых рекламных инструментов

Блок	Инструменты (что это)	Примеры площадок / технологий	Когда использовать
Поисковая реклама (SEA)	Платные объявления в результатах поиска	Google Ads, Bing Ads, локальные поисковики	Спрос уже сформирован; быстрые лиды/продажи
Дисплей/баннеры	Графические объявления на сайтах / в приложениях	Google Display, programmatic-сети	Охват, напоминание, ретаргет
Видео/OLV/CTV/OTT	Ролики в онлайне и на connected TV	YouTube, CTV-приложения, паблишеры	Осведомлённость/имидж, сложные продукты
Соцсети и натив	Ленты / сторис / нативные форматы	Meta, TikTok, X, LinkedIn, локальные соцсети	Таргетинг по интересам, вовлечение, перфоманс
Retail media / маркетплейсы	Реклама у места покупки	Amazon Ads, e-com/ритейл-площадки	Низ воронки, защита «полки», SKU-продажи
Аудио/подкасты	Встроенная / динамическая реклама в аудио	Spotify Ads, подкаст-сети	Брендинг, нишевые ЦА, совместимость с «рутиной»
In-app и игровые	Реклама в мобильных приложениях/играх	AdMob, AppLovin, Unity	Мобильные продукты, молодые ЦА
DOOH (цифровая наружка)	Экраны в офлайне, часто с триггерами	Сети DOOH/программатик-DOOH	Гео-охват, офлайн-активации
Программный закуп (DSP/SSP, ad server)	Автоматизированная закупка/продажа инвентаря	DV360, The Trade Desk, Xandr	Масштаб, контроль частоты, SPO
DCO и креатив-стек	Динамическая сборка объявлений	Google Studio, Smartly.io	Персонализация офферов, A/B на лету
Ремаркетинг/ ретаргетинг	Возврат посетителей/брошенных корзин	Пиксели платформ, списки клиентов	Дожим конверсий, LTV
Антифрод/Brand safety	Фильтры ботов/нежелательных контекстов	IAS, DoubleVerify, MOAT	Защита бюджета и бренда
Адресуемость и данные	Пиксели/SDK, сервер-сайд события, аудитории паблишеров	Server-side GTM, Seller-Defined Audiences	«Cookieless», приватность, стабильные сигналы
CDP/CRM и e-mail/SMS/push	Управление профилями и активация	Salesforce, Braze, SendPulse	Удержание, персональные триггеры
Clean rooms	Совместный анализ без обмена ПДн	Google Ads Data Hub, Amazon Marketing Cloud	Кросс-платформенные инсайты, инкремент
Измерение и атрибуция	Веб/приложенческая аналитика, эксперименты, MMM	GA4, AppsFlyer, geo-тесты, Nielsen/MMM	Принятие решений и бюджетирование

Таким образом под цифровыми рекламными инструментами необходимо понимать совокупность каналов, форматов и технологий (AdTech/MarTech), используемых для таргетированной доставки и измерения рекламных сообщений в онлайн-среде.

Необходимо учитывать, что инструментарий рекламы на внешнем рынке подбирается исходя из цели предприятия. Если задача – вывести на рынок новый, ещё не известный продукт, целесообразней всего использовать баннерные форматы и продвижение в социальных сетях (SMM). Для быстрого эффекта подходят контекстная реклама и SMM, тогда как для устойчивого, долгосрочного результата предпочтительны поисковое продвижение, SMM и e- mail-рассылки. При самостоятельной настройке таргетированных сообщений предприятие может опираться на контекстные объявления, баннерные размещения и электронную почту.

Современная тенденция в рекламе состоит в том, чтобы сделать рекламу ненавязчивой, но при этом привлекательной для целевой аудитории. Все больше предприятий опираются на таргетированный маркетинг, формируя сегменты по демографическим и поведенческим признакам. Такой подход помогает брендам выделяться на фоне конкурентов, стимулировать продажи и открывать новые каналы диалога с потребителями. Актуальные рекламные инструменты фактически берут на себя функции платформ: они укрепляют – а порой и заново выстраивают – связи между производителями и клиентами, распространяя информацию, выгодную обеим сторонам.

Сейчас также можно заметить, как многие предприятия все больше углубляются в цифровую среду и используют интерактивные инструменты в своих маркетинговых кампаниях, создавая собственные персональные мобильные приложения, маски, игры, коды и др. В медийной сфере сегодня наблюдается разнообразие маркетинговых форматов, применяемых для продвижения продуктов или услуг.

Такие традиционные средства как телевидение, рекламные щиты и POSM (материалы для точек продаж) остаются актуальными, однако их использование эволюционировало с распространением цифровых технологий. Например, на телевизионном формате появились новейшие инструменты, такие как короткие и длинные видеоролики, а также контентное видео. Вместо традиционных билбордов теперь используют стандартные баннеры, брендированные изображения, ретаргетинг, целевой SMM, аналитика по геолокации и изучение поведения потребителей. POSM же расширились благодаря поисковой рекламе и агрегаторам цен.

Одним из самых популярных каналов видеорекламы предприятий в РФ является VK Видео (через VK Рекламу) по данным Mediascope в 2025 году он обогнал YouTube по ежедневной аудитории. При этом YouTube остается крупнейшей площадкой по доле рекламных инвестиций в видео/инфлюенс-сегменте, по оценкам отраслевых отчётов за 2024–2025 гг. Таким образом, по

охвату пользователей – это VK Видео, а по доле рекламных бюджетов – чаще всего YouTube [1].

Необходимо отметить, что используемые рекламные инструменты отличаются в зависимости от размера предприятия, это связано с тем, что масштабы бизнеса по-разному задают цели, ресурсы и ограничения рекламной деятельности. В частности: от бюджета, доступности к каналам и условиям закупки, кадров, правовых и репутационных рисков, степени известности бренда и др. Таким образом размер предприятия обуславливает какие каналы доступны, насколько сложной может быть измерительная и технологическая система, и какой баланс «бренд vs перформанс» рационален на внешнем рынке.

Исследование опыта рекламной деятельности различными предприятиями позволяет выделить типичные ошибки в применении цифровых инструментов и методов. Так малые предприятия тратят всё на один канал, экономят на локализации, игнорируют юридические нюансы (маркировка, возвраты). Для средних предприятий характерен преждевременный «расширенный стек» без процессов измерений, непоследовательный бренд-месседж между странами. А для крупных: инерция медиамикса, медленные циклы тестов, преизбыточные посредники; недооценка локальных площадок.

Использование цифровых технологий в рекламной деятельности безусловно дает определенные преимущества, например предоставляя доступ к массовому рынку по доступной цене. В отличие от телевизионной или печатной рекламы это позволяет действительно персонализировать рекламу. То есть для предприятий использование интерактивных методов общения с помощью цифровой сферы открывает определенные возможности:

1. Расширенная интерактивность и возможность измерения и сбора данных.
2. Уровень риска чрезвычайно низок.
3. Более отзывчив к маркетологам и конечным потребителям.
4. Снижение затрат за счет автоматизации и использования электронных носителей информации.
5. Увеличение экспозиции товаров и услуг.
6. Раскройте возможности выхода на рынок с помощью персонализации.

Но, прежде чем использовать цифровые инструменты в рекламной деятельности, так же нужно понять его ограничения, включающие:

- зависимость от технологии. Предприятия должны быстро реагировать на любые изменения рынков и методов продвижения;
- вопросы безопасности и конфиденциальности; затраты на техническое обслуживание из-за изменения среды; большая прозрачность ценообразования и более острая ценовая конкуренция;
- мировая конкуренция, вызванная глобализацией, привела к появлению большого количества конкурентов по всему миру.

Уточненная трактовка понятия «цифровые рекламные инструменты» повышает терминологическую определенность и позволяет выстраивать

сопоставимые классификации, что создает основу для корректного выбора инструментов под цели и ограничения предприятия.

Характеристика основных цифровых инструментов подтверждает их функциональную комплементарность: перформанс-каналы (поиск, retail media, соцсети) решают задачи быстрого спроса, в то время как видео/CTV, натив и контентные форматы формируют знание и предпочтение; измерения и антифрод выступают «сквозной инфраструктурой» эффективности и безопасности.

Использование интерактивных методов общения (соцсети, мессенджеры, UGC, live-форматы) расширяет возможности предприятий по персонализации, ускоряет обратную связь и снижает транзакционные издержки взаимодействия, но сопровождается уязвимостями: риски приватности и правового несоответствия, зависимость от платформенных алгоритмов, фрод, репутационные колебания и «усталость» аудитории при избыточной частоте.

Наибольшая результативность в рекламной деятельности достигается не выбором «лучшего» инструмента, а комбинированным набором цифровых средств под этап Customer Decision Journey и под ограничения предприятия (бюджет, данные, компетенции, право).

Список источников

1. Липанова Л. «VK видео» обошел YouTube по охвату в России: что это значит для видеорынка / Л. Липанова. – Текст : электронный // Ведомости. Аналитика. – 27 августа 2025 г. – URL: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/08/26/1134382-vk-video-oboshel-youtube-po-ohvatu-v-rossii-chto-eto-znachit-dlya-videorinka.

УДК 658.3

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ: ИНТЕГРАЦИЯ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ-СУБЪЕКТА ВЭД

МАЛИК М.А.,
канд. экон. наук., доцент, заместитель директора,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

СЕМИЛЕТОВ Н.В.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КАРПУНИН В.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается комплексный подход к управлению персоналом предприятия-субъекта ВЭД, в котором карьерное развитие сотрудников интегрируется с достижением стратегических целей. Анализируются методы планирования карьерного роста, мотивации и оценки эффективности персонала. Особое внимание уделено роли корпоративной культуры и программ обучения в формировании профессионального потенциала. Представлены практические рекомендации по внедрению системного управления карьерой, демонстрирующие, как интеграция персонала и стратегии укрепляет конкурентоспособность и кадровую устойчивость предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, карьерное развитие, стратегическое управление, корпоративная культура, мотивация сотрудников, оценка эффективности, развитие компетенций.

A COMPREHENSIVE APPROACH TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: INTEGRATION OF CAREER DEVELOPMENT AND ENTERPRISE STRATEGIC GOALS ENTERPRISES AS FOREIGN TRADE ENTITIES

MALIK M.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

SEMILETOV N.V.,
Master's Student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

KARPUNIN V.A.,
Master's Student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

Abstract. The article discusses a comprehensive approach to personnel management at a foreign economic enterprise, where the career development of employees is integrated with the achievement of strategic goals. It analyzes methods of career planning, motivation, and personnel performance evaluation. Special

attention is given to the role of corporate culture and training programs in shaping professional potential. The article provides practical recommendations for implementing systematic career management, demonstrating how the integration of personnel and strategy enhances the competitiveness and human resources sustainability of the enterprise.
Keywords: personnel management, career development, strategic management, corporate culture, employee motivation, performance assessment, competence development.

В настоящее время современные предприятия сталкиваются с высокой конкуренцией на рынке труда и необходимостью удержания ключевых специалистов. Эффективное управление персоналом и интеграция карьерного развития сотрудников с корпоративной стратегией становятся критически важными для повышения производительности, снижения текучести кадров и формирования устойчивой организационной культуры. В условиях динамичных изменений внешней среды требуется системный подход к развитию человеческого капитала, позволяющий соединять интересы сотрудников и цели предприятия.

Цель исследования – определить принципы и практические подходы комплексного управления персоналом, позволяющие интегрировать карьерное развитие сотрудников с достижением стратегических целей предприятия и формировать устойчивую систему профессионального роста.

Комплексный подход к управлению персоналом предполагает согласование интересов сотрудников и стратегических задач предприятия, что позволяет создавать взаимовыгодную систему взаимодействия между персоналом и организацией. Одним из ключевых элементов такой системы является планирование карьерного роста, которое должно опираться на комплексную оценку профессиональных компетенций, личностных качеств и потенциала каждого сотрудника.

Процесс планирования включает несколько взаимосвязанных этапов (рис. 1), что обеспечивает системное развитие персонала, укрепляет ключевые компетенции и способствует реализации стратегических целей предприятия. Такой подход позволяет выстраивать индивидуальные траектории карьерного роста с учётом потенциала и профессиональных амбиций сотрудников, а также адаптировать кадровый ресурс к текущим и перспективным потребностям организации.

Интеграция программ наставничества и профессионального обучения создаёт условия для передачи знаний, формирования преемственности и постоянного повышения квалификации, что укрепляет общую устойчивость и конкурентоспособность предприятия.

На основе системного планирования карьерного роста естественным образом формируется переход к системе мотивации и оценки эффективности

персонала, которая обеспечивает реализацию намеченных траекторий развития и стимулирует сотрудников к достижению стратегических целей предприятия.

Эффективная система мотивации (бонусы, премии, повышение зарплаты за достижение ключевых показателей; нематериальные стимулы, включая признание заслуг, возможность участия в престижных проектах, продвижение по карьерной лестнице) связывает профессиональные достижения работников с вознаграждением и признанием, укрепляет их вовлечённость, формирует лояльность и поддерживает высокий уровень производительности труда.

Одновременно оценка эффективности с использованием комплексных инструментов (KPI, регулярные аттестации, 360-градусная обратная связь, мониторинг результатов труда) позволяет корректировать карьерные планы, выявлять потребности в обучении и адаптировать стимулы к конкретным задачам и ожиданиям сотрудников, создавая замкнутый цикл развития и управления персоналом.

Рис. 1. Процесс планирования карьерного роста персонала предприятия

Особое внимание необходимо уделять роли корпоративной культуры и программ обучения в формировании профессионального потенциала сотрудников, поскольку они создают основу для устойчивого развития персонала и успешной реализации стратегических целей предприятия.

Корпоративная культура определяет ценности, нормы и поведенческие модели сотрудников, формирует единое понимание целей организации и стимулирует инициативность, ответственность и командное взаимодействие. Кроме того, она обеспечивает гармонизацию личных устремлений работников с корпоративной стратегией, повышает вовлечённость и способствует формированию лояльности к предприятию.

Программы обучения, в свою очередь, включают внутренние тренинги, внешние курсы повышения квалификации, стажировки и онлайн-обучение, что позволяет развивать как профессиональные компетенции, так и управленческие навыки сотрудников. Обучение становится инструментом адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, подготовки к новым задачам и повышения гибкости персонала. Интеграция корпоративной культуры и программ обучения создаёт синергетический эффект – ценности предприятия закрепляются через практические навыки, а развитие компетенций сотрудников напрямую поддерживает его стратегические приоритеты, формируя устойчивый кадровый потенциал и конкурентные преимущества.

На основе комплексного подхода к управлению персоналом (планирование карьерного роста, мотивация, оценка эффективности, корпоративная культура, обучение) возникает необходимость формулирования практических рекомендаций, которые позволят предприятиям внедрить системное управление персоналом и повысить его эффективность (табл. 1).

Предложенные практические рекомендации направлены на создание устойчивой системы управления персоналом, способной эффективно функционировать в условиях санкционного давления и ограничений внешних рынков. Адаптация карьерных траекторий, развитие внутренних ресурсов и переквалификация сотрудников, внедрение дистанционного обучения и программ наставничества, укрепление корпоративной культуры, гибкая система мотивации и использование цифровых инструментов создают комплексный механизм, обеспечивающий непрерывное развитие профессионального потенциала и стратегическую устойчивость предприятия. Комплексное применение этих мер позволяет выстраивать замкнутый цикл управления персоналом, где карьерный рост, обучение, мотивация и корпоративные ценности взаимосвязаны и усиливают друг друга. Такой подход обеспечивает адаптивность организации к внешним вызовам, повышает вовлечённость сотрудников, снижает текучесть кадров и формирует кадровый резерв для долгосрочного достижения стратегических целей.

Таблица 1 – Практические рекомендации по управлению персоналом в условиях санкционного давления и ограничений внешних рынков

Направления	Эффект
1	2
Адаптация карьерных траекторий к изменениям внешней среды	Корректировка планов развития сотрудников с учётом ограничений поставок, технологий и новых рынков
Фокус на внутренние резервы и переквалификацию	Обучение существующих сотрудников новым навыкам и профессиям для сохранения производственной эффективности при ограниченном доступе к внешним ресурсам
Создание системы дистанционного и гибкого обучения	Онлайн-тренинги, вебинары и внутренние курсы для повышения компетенций без необходимости командировок или внешнего обучения за рубежом
Укрепление корпоративной культурой и ценностного ядра	Формирование внутреннего доверия и сплочённости коллектива, поддержка мотивации в условиях внешнего давления
Разработка локальных систем мотивации и премирования	Акцент на нематериальные стимулы, карьерные возможности и признание достижений в условиях ограниченных финансовых ресурсов
Мониторинг и аналитика HR-данных для стратегических решений	Оценка эффективности сотрудников, прогнозирование потребностей в кадрах и выявление потенциальных лидеров для ключевых позиций
Формирование кадрового резерва и преемственности	Подготовка сотрудников к замещению ключевых функций, снижение риска потери компетенций при нестабильности внешних поставок и ограничении международных контактов
Интеграция национальных и корпоративных ценностей в карьерное развитие	Использование культурных кодов и корпоративных стандартов для повышения идентификации сотрудников с предприятием и формирования устойчивой внутренней мотивации
Внедрение программ внутреннего наставничества	Ускоренная адаптация новых сотрудников и передача опыта в условиях ограниченного взаимодействия с внешними экспертами
Разработка механизмов гибкого управления ресурсами	Оптимизация распределения персонала между проектами и департаментами с учётом изменяющихся стратегических задач и внешнеэкономических ограничений

Таким образом, системное управление персоналом в условиях внешних ограничений требует интеграции карьерного развития, мотивации, оценки эффективности и корпоративной культуры. Практические меры повышают профессиональный потенциал и адаптивность сотрудников. Адаптация стратегий управления персоналом к санкционным ограничениям укрепляет устойчивость предприятия и снижает риски потери ключевых компетенций. Комплексный подход способствует формированию лояльности, вовлечённости и корпоративной идентичности персонала, создавая конкурентные преимущества на долгосрочную перспективу. Реализация системного управления персоналом напрямую поддерживает достижение стратегических целей предприятия-субъекта ВЭД и укрепление его позиций на внешних рынках.

УДК 330.1

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

МАШЕНЦЕВА Н.Г.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,
Тамбов, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются основные функциональные составляющие системы экономической безопасности банка. Особое внимание уделено таким понятиям как: инновационная, технологическая и кадровая составляющие. Также приведены основные трактовки к понятию «экономическая безопасность банка».

Ключевые слова: экономическая безопасность, банк, эффективность системы.

FUNCTIONAL COMPONENTS OF A CREDIT INSTITUTION'S ECONOMIC SECURITY SYSTEM

MASHENTSEVA N.G.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
FSBEI HE «Tambov State Technical University,
Tambov, Russian Federation

Abstract. This article examines the main functional components of a bank's economic security system. Particular attention is paid to concepts such as innovation, technology, and personnel. Key definitions of the concept of «bank economic security» are also provided.

Keywords: economic security, bank, system efficiency.

Экономическая безопасность банка – это состояние защищенности его интересов от внутренних и внешних угроз, достигаемое путем реализации определенных мер [1].

Суть деятельности коммерческих банков заключается в максимизации прибыли при минимизации рисков, хотя эти два аспекта часто взаимосвязаны. Стремление к высокой доходности может приводить к нарушениям установленных норм и требований. Для реализации прибыльных, но рискованных операций банки проводят сложные расчеты на основе собранной информации. Ключевая задача банка – эффективно управлять большими суммами денег, направляя их на прибыльные проекты.

Однако не все крупные инвестиции являются оптимальными, что формирует кредитный потенциал банка – его способность предоставлять кредиты. Этот потенциал зависит от ряда факторов, среди которых:

– объем операций, осуществляемых банком;

– устойчивость и структура кредитного портфеля;

– устанавливаемые центральным банком нормативы обязательных резервов и порядок их применения;

– общий размер и структура обязательств банка.

Рассмотрим различные подходы авторов к определению понятия экономическая безопасность банка, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия экономическая безопасность банка

Авторы	Трактовка понятия «Экономическая безопасность банка»
Барановский А. И.	Экономическая безопасность банка – это состояние защищенности от внутренних и внешних угроз.
Губарева И. В. и Штаер А. Н.	Экономическая безопасность банка – это состояние устойчивой деятельности, при котором обеспечивается реализация и защита интересов и целей банка при отсутствии угроз и опасностей.
Семёнов В. А.	Экономическая безопасность банка – это защищенность интересов собственников, руководства, персонала и клиентов, материальных ценностей и информационных ресурсов от внутренних и внешних угроз.
Сорокина И.	Экономическая безопасность банка – это система мер, направленных на защиту и рациональное использование совокупности имеющихся в распоряжении банковского учреждения ресурсов в целях предотвращения угроз его деятельности для получения максимальной прибыли.
Мельник Д. Ю.	Экономическая безопасность банка – это состояние, при котором обеспечивается надлежащее использование ресурсов, направленное на предотвращение внешних и внутренних угроз в целях упорядочения устойчивой деятельности на перспективу финансово-кредитного учреждения и оптимизации его прибыли.
Гончаренко Л. П., Цыгалов Ю.М, Гретченко А. И.	Экономическая безопасность банка – это обеспечение защищенности банковской организации от совокупности внутренних и внешних угроз, обеспечение банка достаточным объемом активов и обязательств, объем и соотношение которых соответствуют показателям безопасности.

Таким образом, на основе анализа различных научных подходов, можно сделать вывод, что экономическая безопасность банка – это состояние, при котором ресурсы и потенциал банка (включая финансовые, ресурсные и

экономические аспекты) надежно защищены от внутренних и внешних угроз, что позволяет обеспечить его стабильную и безопасную деятельность.

Экономическая безопасность является как необходимым условием, так и результатом успешной работы всех подразделений банка. Она позволяет достигать поставленных целей как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, обеспечивать стабильность и надежность управления за счет минимизации и устранения рисков. В целом экономическая безопасность банка характеризуется ее финансовой устойчивостью, развитием, конкурентоспособностью, высоким уровнем управления, защитой конфиденциальной информации и другими важными аспектами [3].

Обеспечение экономической безопасности банка – это процесс определения и реализации ключевых стратегических целей, создания четкой системы своевременного выявления и устранения потенциальных опасностей и угроз, а также смягчения или предотвращения негативных последствий, вызванных факторами внешней и внутренней среды.

В содержание экономической безопасности входят следующие функциональные составляющие, представленные на рисунке 1.

Рисунок 1 – Функциональные составляющие экономической безопасности банка

Исходя из рисунка 1, рассмотрим каждый составляющую отдельно.

1. Финансовая безопасность: эффективное управление финансовыми ресурсами, оценка финансового состояния банка (устойчивость, риск потери рентабельности, ликвидность).

2. Инновационная безопасность: несет в себе угрозу создания неэффективных инноваций, которые не найдут применения на рынке, а средства, затраченные на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, будут потрачены впустую.

3. Технологическая безопасность: эффективное использование технологий для предотвращения негативного влияния внешних и внутренних угроз.

4. Кадровая безопасность: предотвращение негативных последствий, связанных с человеческими ресурсами компании.

5. Информационная безопасность: включает контроль за соблюдением национальных и корпоративных стандартов информационной безопасности, обеспечением информационной безопасности бизнес-процессов и банковских продуктов, защитой информационной инфраструктуры, контролем информации с ограниченным доступом (банковская тайна, коммерческая тайна, персональные данные и т. д.).

6. Организационная безопасность: от оптимального построения структуры управления зависит способность банка противостоять внешним и внутренним угрозам, сохранять запланированный уровень устойчивости, развиваться и получать положительный финансовый результат деятельности.

7. Правовая безопасность: юридическое сопровождение деятельности банка и эффективное решение возникающих правовых вопросов.

8. Силовая безопасность: обеспечение физической защиты, поддержание внутреннего порядка, защита руководства, взаимодействие с правоохранительными органами и противодействие внешним угрозам.

9. Интеллектуальная безопасность: включает защиту прав на научные произведения, товарные знаки, коммерческие наименования.

Экономическая безопасность банка обеспечивается только при условии тесной взаимосвязи и высокого уровня всех ее составляющих. Для поддержания этой безопасности необходимо регулярно проводить оценку эффективности соответствующей системы [2].

Обеспечение экономической безопасности является важным фактором процветания банка. Разработка и внедрение комплексной системы, гарантирующей независимость и устойчивость, а также позволяющей прогнозировать и оперативно реагировать на экономические риски, значительно улучшит финансовые показатели банка. В результате стабильное функционирование банка внесет существенный вклад в общее экономическое благосостояние страны.

Список источников

1. Брагина, Г.Н. Экономическая безопасность коммерческого банка / Г.Н. Брагина, К.А. Ковач // Вестник экономики, управления и права. – 2023. – Т.16. – № 2. – С. 5–9.

2. Вострикова, О.О. Экономическая безопасность кредитных организаций в условиях трансформации финансового сектора / О.О. Вострикова,
А.В. Коняшова // «Вестник ВИЭПП». – 2023. – № 2. – С. 169–178.

3. Мельник, Д.Ю. Экономическая безопасность банковской системы: теоретические и практические аспекты / Д.Ю. Мельник // Интернет-журнал «Науковедение». – 2020. – Т. 9. – № 5.

УДК 332.14

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЭКСПОРТНЫЙ СТАНДАРТ: СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВВЕДЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ[4]

МИШИНА Ю.А.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье представлена динамика количества субъектов малого и среднего предпринимательства как обладателей наибольшего потенциала роста несырьевого неэнергетического экспорта. Раскрыта сущность регионального экспортного стандарта. Представлена структура, ключевые этапы, инструменты для оценки эффективности реализации регионального экспортного стандарта. Исследованы перспективы введения регионального экспортного стандарта в Донецкой Народной Республике.

Ключевые слова: экспортный стандарт, субъекты, регион, предпринимательство, комплексный инструмент, несырьевой неэнергетический экспорт.

[4] 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 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2025 год

REGIONAL EXPORT STANDARD: THE ESSENCE, FEATURES AND PROSPECTS OF ITS INTRODUCTION IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

MISHINA Yu.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article presents the dynamics of the number of small and medium-sized businesses as holders of the greatest growth potential for non-primary non-energy exports. The essence of the regional export standard is revealed. The structure, key stages, and tools for evaluating the effectiveness of the implementation of the regional export standard are presented. The prospects of introducing a regional export standard in the Donetsk People's Republic are investigated.

Keywords: export standard, subjects, region, entrepreneurship, integrated instrument, non-primary non-energy exports.

Перед экономикой Российской Федерации (далее – РФ), в целом, и её регионами, в частности, поставлена стратегическая цель – обеспечить к 2030 году значительное увеличение объёмов экспорта несырьевых неэнергетических товаров. Достижение этой цели представляется возможным в случае развития инфраструктуры, обеспечивающей экспорт, а также, в том случае, если удастся нарастить число компаний, предлагающих на внешнем рынке конкурентоспособную российскую продукцию. Особую важность приобретает вопрос о том, как более эффективно задействовать экспортные возможности каждого региона, поскольку именно привлечение субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) является ключевым фактором, ведь они обладают наибольшим потенциалом для наращивания несырьевого неэнергетического экспорта. На рис. 1 представлена динамика количества субъектов МСП в России за 2020-2024 гг. [1].

В 2024 году в России было зарегистрировано 6,57 млн субъектов МСП, что на 4 % превышает аналогичный показатель 2023 года (6,31 млн) и на 15 % превышает показатель 2020 года (5,7 млн). При этом, необходимо отметить, что экспортерами в 2020 году являлись лишь 55,7 тыс. субъектов МСП (1 %). В 2024 году количество экспортеров увеличилось до 83 тыс., что составило 1,3 % от общего количества субъектов МСП [2].

Для системного улучшения условий ведения внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) на региональном уровне в 2020 году был утвержден Стандарт по обеспечению благоприятных условий для развития экспортной

деятельности в субъектах Российской Федерации (далее – Региональный экспортный стандарт, РЭС) [3].

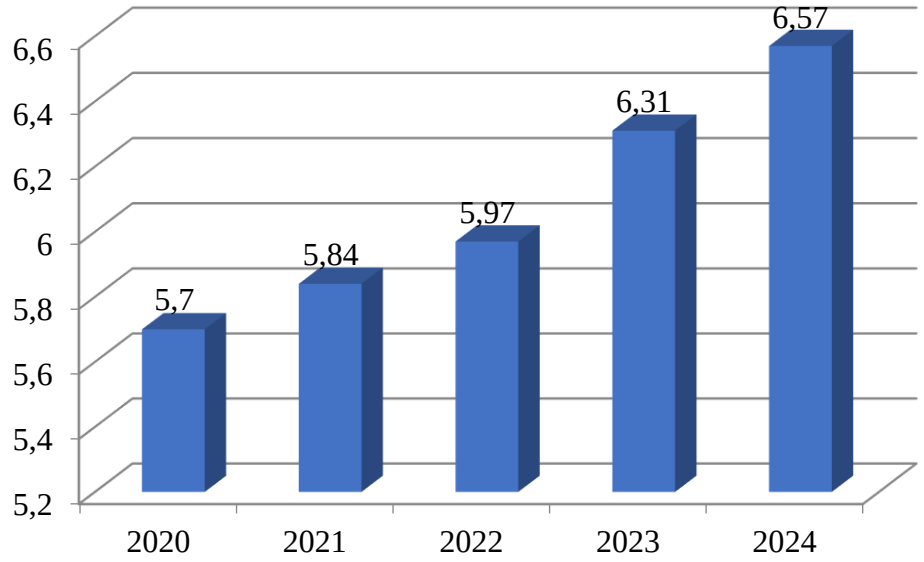

Рисунок 1 – Количество субъектов МСП в РФ в 2020-2024 гг., млн

РЭС представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий и инструментов, которые призваны стимулировать экспортную активность в регионах. Стимулирование происходит посредством создания высокоэффективной инфраструктуры поддержки экспорта. Для успешной реализация комплекса мероприятий и инструментов РЭС необходима тесная кооперация органов исполнительной власти и представителей бизнес-сообщества. Такой подход позволяет обеспечить комплексное формирование региональной экспортной политики, с учетом интересов всех заинтересованных сторон. В конечном счете, внедрение РЭС нацелено на достижение ключевого результата, который выражается не только в увеличении числа компаний-экспортеров, но и в устойчивом росте объёмов поставок за рубеж.

В 2022 году проектным комитетом по национальному проекту «Международная кооперация и экспорт» была утверждена актуализированная редакция РЭС 2.0, который распространяется на 85 субъектов РФ [4].

РЭС реализуется через последовательность взаимосвязанных этапов и инструментов, которые образуют комплексную систему мер.

Первый этап реализации программы развития экспорта в субъекте РФ предполагает комплексный подход, охватывающий не только стратегическое планирование, но и ряд организационных мероприятий. Ключевыми элементами данного этапа являются: определение профильного органа исполнительной власти, ответственного за развитие несырьевого экспорта; формирование и обучение управленческой команды, обладающей необходимыми компетенциями; разработка и реализация Региональной программы развития экспорта с чётко поставленными целями и задачами.

Параллельно с этим, создаётся Экспортный совет при высшем должностном лице субъекта, Центр поддержки экспорта, оказывающий

комплексную помощь экспортёрам, и осуществляется активное продвижение региона на зарубежных рынках.

Завершающими элементами первого этапа являются: создание системы подготовки кадров в сфере ВЭД на базе местных вузов; формирование и анализ базы действующих и потенциальных экспортеров, с целью выявления перспективных направлений развития; проведение экспортного аудита, позволяющего оценить текущее состояние экспортной деятельности региона и выявить области для улучшения.

Следующий этап направлен на расширение доступа экспортно-ориентированных субъектов к мерам поддержки. Для этого организовывается обучение основам ВЭД и проводится серия мероприятий, направленных на укрепление деловых связей с зарубежными партнерами. Особое внимание уделяется развитию экспорта посредством электронных торговых площадок.

Третья группа мероприятий направлена на разработку и внедрение механизмов, способствующих выводу региональной продукции на международные рынки и увеличению ее узнаваемости. Данная цель достигается путем реализации двух взаимодополняющих стратегий: во-первых, осуществляется комплекс мер по популяризации экспортной деятельности среди экономически активных слоев населения и молодежи; во-вторых, ведется активное продвижение отечественной продукции на зарубежных рынках.

Далее планируется реализация дополнительных мер, направленных на формирование благоприятных условий для осуществления намеченных задач. Для этого разрабатывается и внедряется система инновационных инструментов, дополняющих основные положения РЭС.

Ключевым фактором успеха является обеспечение субъекта РФ необходимыми ресурсами для развития экспортной деятельности. Без адекватного ресурсного обеспечения невозможно достижение поставленных стратегических целей.

Для оценки эффективности реализации РЭС 2.0 Российским экспортным центром разработан специальный рейтинг, включающий ряд качественных и количественных показателей на основе данных онлайн-системы мониторинга [5]. Данный рейтинг выполняет комплексную аналитическую функцию, поскольку он не только позволяет оценить целенаправленные усилия региональных властей по созданию благоприятных условий для осуществления экспортной деятельности на местах, но и обеспечивает предпринимателям доступ к ключевым элементам инфраструктуры поддержки. Благодаря этой системе формируется объективное представление об экспортном потенциале каждого региона, что, в свою очередь, дает возможность проанализировать, насколько эффективно выстроена и функционирует региональная система содействия экспорту.

Согласно результатам оценки за 2024 год, в топ-10 субъектов РФ, демонстрирующих наилучшие показатели в области экспортной поддержки, вошли Рязанская область и Республика Башкортостан, традиционно занимающие лидирующие позиции. Также следует отметить значительный

прогресс Тверской области и Приморского края, которые существенно улучшили свои результаты. Замыкают список лидеров Пензенская область, Республика Мордовия, Алтайский край, Республика Бурятия, Новосибирская и Калининградская области. Данное распределение свидетельствует о географическом разнообразии субъектов РФ, добившихся успеха в сфере экспортной поддержки, что доказывает возможность достижения высоких результатов независимо от местонахождения.

В 2026 году планируется внедрение РЭС 3.0, который будет распространяться на все 89 регионов РФ, в том числе и на Донецкую Народную Республику [6]. Обновленный стандарт включает: развитие логистической и выставочно-ярмарочной инфраструктуры, менторские программы для начинающих экспортёров, помощь в сертификации и маркировке продукции, а также содействие в получении субсидий, гарантий и льготного финансирования. Нововведения коснутся углублённой цифровизации сервиса (запуск единой витрины региональных мер поддержки, интеграция с платформой «Мой экспорт», онлайн-консультации специалистов ВЭД, а также сервис «быстрого коридора» для выхода МСП на международные маркетплейсы), расширения системы акселерационных программ, введения обязательного модуля ESG-экспорта и международной патентной защиты.

В настоящее время Донецкая Народная Республика, как новый субъект РФ, проходит процесс интеграции в экономическую, финансовую, кредитную и налоговую системы РФ. Субъекты МСП постепенно налаживают свою деятельность в условиях военного конфликта, восстанавливают и обновляют техническую базу, открывают новые логистические маршруты, выходят на зарубежные ранки. С 2023 года в регионе осуществляет деятельность АНО «Фонд поддержки малого и среднего предпринимательства». Это центр оказания комплекса услуг, цель которого заключается в содействии развитию малого и среднего бизнеса в регионе. Фонд действует по принципу «одного окна» и взаимодействует с федеральными институтами развития. Целевой аудиторией выступают субъекты МСП, зарегистрированные в Донецкой Народной Республике. За время работы фонда общая сумма финансовой поддержки составила 50 млн руб., охвачено более трех тысяч предпринимателей. Кроме того, более 1200 субъектов прошли тренинги и консультации в сфере ВЭД.

Таким образом, РЭС представляет собой комплексную программу мероприятий, которая была разработана Российским экспортным центром при тесном взаимодействии как с федеральными, так и с региональными органами власти. Важно отметить, что последовательное внедрение инструментов РЭС не только способствует формированию благоприятного делового климата в субъектах РФ, но и создает системные предпосылки для устойчивого развития несырьевого неэнергетического экспорта, что в конечном итоге соответствует стратегическим задачам национальной экономики. Внедрение РЭС на территории Донецкой Народной Республики будет способствовать развитию

экспортной деятельности посредством применения современных и эффективных инструментов.

Список источников

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / официальный сайт Федеральной налоговой службы Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.12.2020&level=2&fo=&ssrf=&t=1761410688480&t=1761410688480.

2. Число экспортеров среди МСП выросло на 60%, до 83 тысяч / Российский экспортный центр: официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: https://www.exportcenter.ru/press_center/chislo-eksporterov-sredi-msp-vyroslo-na-60-do-83-tysyach/.

3. Региональный экспортный стандарт. [Электронный ресурс]. – URL: https://investugra.ru/upload/Приложение-1-Региональный-экспортный-стандарт-2.0-от-30-июля-2020-года.pdf.

4. Материалы регионального экспортного стандарта / Российский экспортный центр: официальный сайт. URL: https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/.

5. Рейтинг регионов по эффективности внедрения регионального экспортного стандарта в 2024 году [Электронный ресурс]. – URL: https://www.exportcenter.ru/upload/press-center/Презентация_РЕЙТИНГ_РЕГИОНОВ-1227.pdf.

6. Россия вводит обновленный экспортный стандарт для развития несырьевого экспорта / Бизнес и экономика в России [Электронный ресурс]. – URL: https://finfax.ru/news/rossiya-vvodit-obnovlenniy-eksportniy-standart-dlya-razvitiya-nesirievogo-eksporta-2025-06-20.

УДК 339.564.2:338.242(470+571.6-047.335)

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ: СОПОСТАВЛЕНИЕ ПРАКТИК РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ И ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ[5]

НАУМЕНКО С.Н.,
д-р экон. наук, доцент, профессор,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

[5] 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 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2025 год

Аннотация. Исследование анализирует импортозамещение как инструмент решения двух задач: укрепления экономического суверенитета РФ в условиях санкций и ускоренной интеграции новых территорий на примере Донецкой Народной Республики. Рассмотрены исторические предпосылки и современная нормативно-правовая база этой политики. Путем сопоставления с успешными региональными моделями РФ (Кемеровская, Белгородская, Липецкая области) предложен адаптивный путь для ДНР. Он основан на синтезе глубокой переработки в традиционных отраслях (уголь, металлургия, АПК) и интеграции в общероссийские кооперационные цепочки. Критически оценены высокорисковые «прорывные» проекты для прифронтовых территорий. Сделан вывод о необходимости адаптации проверенных практик с учетом специфики Донбасса для его устойчивой экономической интеграции.

Ключевые слова: импортозамещение, экономическая интеграция, Донецкая Народная Республика, региональная экономика, промышленная политика, экономический суверенитет, санкции, агропромышленный комплекс, глубокая переработка, индустриальный парк, национальная безопасность.

IMPORT SUBSTITUTION AS AN INSTRUMENT OF ECONOMIC INTEGRATION: A COMPARISON OF THE PRACTICES OF THE RUSSIAN REGIONS AND THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

NAUMENKO S.N.,
Doctor of Economical Sciences, Associate Professor, Professor,
Donetsk Branch of the RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. This research examines import substitution as a key tool for addressing two interrelated challenges facing modern Russia: ensuring economic sovereignty under sanctions pressure and accelerating the integration of new territories, using the Donetsk People's Republic (DPR) as a case study. The work analyzes the historical evolution and current regulatory framework of this policy. By comparing successful regional models in the Russian Federation (Kemerovo, Belgorod, Lipetsk regions), an adaptive development path for the DPR is proposed. This path is based on a synthesis of deep processing in traditional industries (coal, metallurgy, agriculture) and integration into all-Russian cooperation chains. High-risk "breakthrough" projects for frontline territories are critically assessed. The conclusion emphasizes the need to adapt proven practices, taking into account the specific context of Donbass, for its sustainable economic integration.

Keywords: import substitution, economic integration, Donetsk People's Republic, regional economy, industrial policy, economic sovereignty, sanctions, agro-industrial complex, deep processing, industrial park, national security.

Актуальность темы продиктована стечением двух фундаментальных вызовов, стоящих перед Российской Федерацией. Во-первых, это формирование санкционно-устойчивой, технологически суверенной экономики в условиях беспрецедентного внешнего давления, когда импортозамещение

трансформировалось из экономической политики в вопрос национальной безопасности. Во-вторых, это историческая задача полноценной интеграции исторических субъектов РФ, в частности Донецкой Народной Республики (ДНР), чья социально-экономическая стабильность напрямую зависит от успешного встраивания в общероссийское экономическое и правовое пространство. Сравнительный анализ практик импортозамещения в устоявшихся российских регионах и в ДНР позволяет выявить как универсальные, так и специфические модели, что имеет высокую практическую значимость для разработки дифференцированной государственной политики, выявления «точек роста» для новых территорий и оценки эффективности мер поддержки в разных условиях.

Импортозамещение в России не является феноменом XXI века, а представляет собой циклическую модель развития, активизируемую в периоды внешних вызовов. Его историческая эволюция демонстрирует смену парадигм: от точечного протекционизма Петра I, через плановую автаркию советской индустриализации и технологическую гонку времен холодной войны, до рыночного замещения 1990-х годов. Современный этап, начавшийся в 2014 году, характеризуется оформлением импортозамещения в комплексную государственную стратегию, сочетающую ограничительные меры (продовольственное эмбарго) с системой стимулов (табл. 1).

В теоретическом плане импортозамещение понимается не как тотальная догма, а как элемент гибкой протекционистской политики, направление которой определяется балансом между экономической интеграцией и обеспечением суверенитета, между принципами сравнительных преимуществ и требованиями национальной безопасности. Эта стратегия эволюционировала от простой поддержки отстающих отраслей к целенаправленному созданию новых производств и, наконец, к приоритетной поддержке высокотехнологичных секторов с экспортным потенциалом.

Правовой фундамент современной политики импортозамещения и интеграции новых территорий образует многоуровневая система. Ее основу составляют стратегические документы, такие как Указ Президента о национальной безопасности, закрепляющий цели технологической независимости. Ключевым инструментом наднациональной координации выступает Декларация о дальнейшем развитии экономических процессов в рамках Евразийского экономического союза до 2030 года и на период до 2045 года «Евразийский экономический путь» (принятая 25.12.2023), как продолжение ключевого документа «Стратегия развития евразийской экономической интеграции до 2025 года», реализация которой (включая план мероприятий, утвержденный Евразийской экономической комиссией) направлена на устранение барьеров, создание цепочек добавленной стоимости и обеспечение продовольственной безопасности в рамках ЕАЭС, что напрямую коррелирует с задачами импортозамещения.

Таблица 1 – Исторические истоки импортозамещения в России

Период / Этап	Ключевые даты	Примеры и характеристики
1	2	3
1. Имперский период. Истоки при Петре I	1722 г. – Указ Петра I о «привозе товаров из-за моря».	Запрет на ввоз тканей (галуна, басона), которые производились внутри страны. Цель: защита молодой русской мануфактурной промышленности. Первая прямая протекционистская мера по замещению импорта.
2. Советская индустриализация. Плановая автаркия	1928-1941 гг. – Первые пятилетки.	Курс на ликвидацию зависимости от импорта оборудования. Строительство гигантов индустрии: «Уралмаш», ГАЗ, СТЗ. Лозунг «Догнать и перегнать» как программа тотального импортозамещения.
	1930-е гг. – Создание военно-промышленного комплекса (ВПК).	Разработка и массовое производство собственных моделей вооружений (танк Т-34, самолеты Ил-2, «Катюша») для обеспечения независимости в условиях угрозы войны.
3. Холодная война. Технологическое импортозамещение в условиях изоляции	1949 г. – Создание советской атомной бомбы.	Ярчайший пример вынужденного и успешного импортозамещения критических технологий в условиях полного эмбарго со стороны Запада.
	1950-1970-е гг. – Развитие космической и электронной промышленности.	Создание собственной элементной базы для вычислительной техники (например, серия ЭВМ «Советский IBM/360»). Позволило создать автономный технологический цикл, часто через обратное проектирование.
4. Постсоветский период. Стихийное импортозамещение 1990-х	1998 г. – Дефолт и обвал рубля.	Резкое подорожание импорта привело к стихийному, рыночному импортозамещению в секторе продуктов питания и простых потребительских товаров. Отечественные производители получили конкурентное преимущество.
5. Современный период. Целенаправленная государственная политика	2014 г. – Введение первых западных санкций и ответное продэмбарго. Указ Президента № 560 от 06.08.2014.	Резкий стимул для развития агропромышленного комплекса. Россия не только заместила импорт мяса, сыров, овощей, но и стала их крупным экспортером.
	2015 г. – Запуск программы поддержки импортозамещения. Постановление Правительства № 778 от 22.07.2015.	Создание «Карты промышленного роста» – реестра проектов по импортозамещению, претендующих на государственные субсидии.
	2022 г. – Начало СВО и масштабные санкции.	Новый виток импортозамещения в высокотехнологичных отраслях: авиастроение (SSJ-NEW), автомобилестроение («Москвич»), IT-сектор (отечественные ОС и ПО), станкостроение.

На федеральном уровне базовыми актами являются Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. №488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)., вводящий специнвестконтракты (СПИК) и институт промышленных кластеров, а также законы, регулирующие поддержку малого и среднего предпринимательства. Интеграция ДНР была инициирована Федеральным Конституционным Законом от 4 октября 2022 года №5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики», за которым последовал комплекс законов, устанавливающих особенности применения российского законодательства на новых территориях в переходный период. Детализация механизмов поддержки осуществляется в подзаконных актах Правительства РФ (правила субсидирования, госпрограммы) и ведомственных инициативах, таких как приоритет отечественной продукции в госзакупках.

Опыт российских регионов, активно реализующих политику импортозамещения, предоставляет ДНР набор проверенных моделей для адаптации, каждая из которых базируется на конкурентных преимуществах территории.

1. Модель глубокой переработки сырья (Кемеровская область – Кузбасс). Регион, исторически зависимый от добычи угля, проводит стратегию диверсификации через развитие углехимии и создание производств горнорудного оборудования. Эта модель прямого соответствия демонстрирует путь от сырьевой экономики к индустриальной с высокой добавленной стоимостью.

2. Модель вертикальной интеграции в АПК (Белгородская область). Не обладая значительными минеральными ресурсами, область совершила рывок за счет создания вертикально-интегрированных агрохолдингов, контролирующих полный цикл «от поля до прилавка», активно привлекая государственные субсидии и ориентируясь впоследствии на экспорт.

3. Модель индустриальной интеграции и кооперации (Липецкая область). Используя мощную металлургическую базу, регион развивает индустриальные парки (например, «Липецк»), привлекая резидентов для выпуска комплектующих и конечной продукции, тем самым встраиваясь в общероссийские кооперационные цепочки.

4. Модель логистико-инвестиционного хаба (Ростовская область). Утвердив региональный план импортозамещения на 2025–2030 годы, область делает ставку на свое географическое положение как логистического центра Юга России, активно привлекая, в частности, китайских инвесторов, рассматривающих программы локализации.

Общие тренды, наблюдаемые в России, включают рост обрабатывающей промышленности (в 2023–2024 гг. более 6–8%), особенно в машиностроении и производстве электроники, смещение экономики от сырьевой зависимости, а также активный поиск новых рынков сбыта и партнеров в рамках БРИКС и ЕАЭС.

Успешная экономическая интеграция ДНР через импортозамещение должна представлять собой не копирование, а адаптацию российских моделей с учетом постконфликтной специфики, наследия промышленной структуры и текущих геополитических рисков (табл. 2).

Таблица 2 – Возможные стратегии импортозамещения для ДНР и сравнение с российскими регионами

Стратегия	Потенциал ДНР	Российский регион-аналог	Ключевые инструменты поддержки
1	2	3	4
1. Сырьевая с глубокой переработкой	Уголь, металлургия	Кемеровская обл. (Кузбасс)	СПИКи, федеральные проекты модернизации, налоговые льготы на НИОКР
2. Агропромышленный комплекс	Черноземы	Белгородская обл.	Субсидии АПК, льготное кредитование, меры поддержки фермеров
3. Промышленная кооперация и парки	Промплощадки, кадры	Липецкая обл.	Создание ОЭЗ/ТОР, индустриальных парков, региональные инвестиционные проекты
4. Локальное для прифронтовых территорий	Потребность в стройматериалах, пище	Приграничные районы Ростовской обл., Крым	Упрощенные механизмы госзакупок («единый поставщик»), целевые федеральные программы восстановления.

Базовый сценарий: комбинирование отраслевых моделей. Наиболее реалистичным путем является синтез элементов вышеописанных практик:

В промышленном секторе – применение модели Кузбасса для угля и металлургии: не просто восстановление добычи и выплавки, а запуск производств глубокой переработки (коксохимия, высокотехнологичный прокат).

В агропромышленном комплексе – следование модели Белгородской области: развитие тепличных комплексов, семеноводства и переработки на основе плодородных земель Донбасса для обеспечения продовольственной безопасности региона.

В диверсификации экономики – использование подходов Липецкой и Ростовской областей: создание индустриальных парков на высвобождающихся промплощадках для привлечения российских и дружественных иностранных инвесторов под локализацию компонентов, позиционируя ДНР как логистически выгодную промышленную площадку.

Предложение о создании в ДНР национального центра обработки данных (ЦОДа) для обеспечения цифровой безопасности России, хотя и указывает на поиск высокотехнологичной ниши, является стратегически уязвимым и экономически нецелесообразным на текущем этапе. Главный непреодолимый риск – прифронтовое положение, делающее невозможным гарантирование

бесперебойности и физической сохранности объекта критической информационной инфраструктуры. Стоимость создания дублирующих систем для нивелирования этого риска многократно превысит затраты на строительство аналогичного ЦОДа в глубоком тылу России. Вместо этого цифровая трансформация ДНР должна идти по иному, реалистичному пути: цифровизация традиционных отраслей («умный карьер», «цифровой двойник» предприятия), создание регионального ИТ-кластера для разработки ПО и аутсорсинга, а в отдаленной перспективе − возможное рассмотрение проекта резервного хаба для данных регионального значения в Южном федеральном округе.

Таким образом, импортозамещение выступает ключевым инструментом для решения двойной задачи: укрепления экономического суверенитета России в целом и ускоренной интеграции новых территорий, в частности ДНР. Правовые и программные основы для этого сформированы. Опыт российских регионов предлагает ДНР готовые стратегические модели, требующие адаптивного синтеза с учетом местной специфики. Успех будет зависеть от способности сочетать восстановление традиционного промышленного и аграрного потенциала с осторожным и взвешенным внедрением современных технологий, избегая амбициозных, но чрезмерно рискованных проектов в пользу постепенного, устойчивого встраивания в общефедеральные экономические цепочки.

УДК 339.5:334.72

ПАРТНЕРСКАЯ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В СФЕРЕ ВЭД: РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ[6]

НИКОЛАЕВА О.Н.,
канд. наук гос. упр., доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассмотрена партнерская модель взаимодействия государства и бизнеса как ключевой фактор повышения эффективности внешнеэкономической деятельности (ВЭД). На основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных выявляется российская специфика реализации данной модели, характеризующаяся доминированием элементов патронажа, невысоким уровнем доверия и формализацией диалога. Проводится

[6] 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 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2025 год

сравнительный анализ с зарубежным опытом (страны ЕС, США, Сингапур), где партнерство базируется на четких правовых нормах, цифровизации и активном участии бизнес-ассоциаций. В заключении предлагаются направления адаптации позитивных зарубежных практик к российским условиям, включая развитие цифровых платформ, делегирование полномочий бизнес-объединениям и внедрение проектного подхода в регулировании ВЭД.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, внешнеэкономическая деятельность, взаимодействие бизнеса и государства, модели взаимодействия, зарубежный опыт, регулирование ВЭД, цифровизация.

PARTNERSHIP MODEL OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: RUSSIAN SPECIFICS AND FOREIGN EXPERIENCE

NIKOLAEVA O.N.,
Candidate of Public Administration Sciences, Associate Professor,
Associate Professor,
Donetsk Branch of the RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper considers the partnership model of interaction between government and business as a key factor in improving the efficiency of foreign economic activity (FEA). Based on the analysis of theoretical approaches and empirical data, the Russian specifics of the implementation of this model are revealed, characterized by the dominance of elements of patronage, a low level of trust and the formalization of dialogue. A comparative analysis is carried out with foreign experience (EU countries, USA, Singapore), where the partnership is based on clear legal norms, digitalization and the active participation of business associations. In conclusion, the authors suggest ways to adapt positive foreign practices to Russian conditions, including the development of digital platforms, delegation of authority to business associations, and the introduction of a project-based approach to regulating foreign economic activity.

Keywords: public-private partnership, foreign economic activity, interaction between business and government, interaction models, foreign experience, regulation of foreign economic activity, digitalization.

В условиях глобальной турбулентности и усиления санкционного давления на Россию эффективность внешнеэкономической деятельности (ВЭД) становится критически важным элементом национальной экономической безопасности и устойчивого развития. Эффективное взаимодействие между государством и бизнесом в сфере внешнеэкономической деятельности становится критически важным для повышения конкурентоспособности на международной арене [1-7]. В этом контексте партнерская модель взаимодействия, основанная на принципах равноправия, взаимной выгоды и

разделения рисков, рассматривается как наиболее перспективная. Однако ее практическая реализация в России сталкивается с системными препятствиями, такими как низкий уровень доверия, преобладание административных методов управления и недостаточная развитость институтов диалога. Следовательно, комплексное изучение российской специфики и возможностей адаптации успешного зарубежного опыта представляет собой актуальную научную и практическую задачу.

Теоретический анализ позволяет определить партнерскую модель как «процесс совместной деятельности властных и предпринимательских структур, которая направлена на разработку и реализацию эффективных направлений развития социально-экономической системы... учитывающая экономические интересы сторон и рациональное использование ресурсов» [1]. Ключевыми принципами такой модели являются баланс интересов, прозрачность, ориентация на достижение экономического роста и социального развития.

Однако в российской практике, как показывает исследование, партнерская модель в «чистом» виде встречается редко. Чаще наблюдается ее гибридизация с моделями патронажа и подавления, что проявляется в следующих аспектах:

1. На уровне регионов взаимодействие часто зависит от личных отношений между руководителями крупных предприятий и региональной властью, тяготея к симбиотической или модели захвата власти.

2. Многие программы поддержки, особенно в отношении малого и среднего бизнеса (МСП), носят формальный характер. 90% деятельности в этой области ограничивается обсуждением возможностей сотрудничества и созданием новых документов по планированию, а лишь единичные проекты переходят в стадию практической реализации.

3. Региональные власти, стремясь увеличить налоговые поступления, чаще ведут диалог с крупными компаниями, предлагая им льготные условия, в то время как МСП воспринимаются лишь как источник налоговых поступлений [1;2].

Анализ национальной практики позволил констатировать, что складывающаяся модель не может быть охарактеризована как зрелая, ввиду её избирательного характера и определяющего влияния властных структур на процесс её функционирования.

Сравнительный анализ зарубежного опыта позволил выделить ключевые элементы успешного партнерства в сфере ВЭД [3].

Для западной модели характерна строгая институционализация взаимодействия. В США и ЕС взаимодействие основано на «нормативно-правовом поле», которое «подробно регламентирует вопросы форм, институтов, сфер взаимодействия». В ЕС активно используется практика публичных консультаций («Зеленая» и «Белая книги»), что обеспечивает учет интересов бизнеса на стадии разработки регулирования. Роль бизнеса заключается в экспертной поддержке («феномен экспертократии»).

Сингапур и Эстония демонстрируют эффективность цифровых платформ

как инструмента партнерства. Электронные платформы позволяют быстро и удобно подавать заявки, получать разрешения и лицензии, а также отслеживать статус своих запросов. Это минимизирует коррупционные риски и административные барьеры, делая взаимодействие прозрачным и эффективным.

Для Германии, Канады, Южной Кореи характерно создание специализированных институтов развития и экспортных агентств (например, Centres of Excellence в Канаде), которые предоставляют бизнес-консультации, информацию о рынках и финансовую поддержку. Государственная поддержка носит не общий, а точечный, проектно-ориентированный характер.

Общим для успешных зарубежных моделей является их ориентация на создание равных правил игры, прозрачных процедур и активное использование цифровых технологий [3].

Вместе с тем, взаимодействие между государством и бизнесом, будучи фундаментальным условием устойчивого экономического развития, сталкивается с комплексом системных проблем, которые, переплетаясь и усиливая друг друга, формируют среду, далекую от идеальной модели эффективного партнерства [4-6].

Коренная проблема заключается в фундаментальном расхождении интересов: бизнес, функционируя в конкурентной среде, ориентирован на максимизацию прибыли в относительно короткие сроки и оперирует категориями эффективности и рентабельности, тогда как государство, будучи носителем публичного интереса, преследует долгосрочные цели макроэкономической стабильности, социальной справедливости и национальной безопасности, что зачастую приводит к принятию решений, которые бизнес воспринимает как необоснованные административные барьеры или непрозрачные изменения правил игры, подрывающие его стратегическое планирование и инвестиционные ожидания.

Несмотря на декларируемый курс на построение партнерской модели, на практике доминирует модель патронажа, при которой органы власти, обладая монополией на установление правил и контрольно-надзорные функции, занимают доминирующую позицию, выстраивая отношения с бизнесом по принципу «начальник – подчиненный». Это проявляется в избирательном применении законодательства, использовании проверок как инструмента давления и сохранении широких возможностей для административного давления.

Многолетняя практика непоследовательной экономической политики, изменений законодательства и нарушения государством своих собственных обязательств сформировали у бизнеса устойчивое недоверие к любым инициативам власти. Это, в свою очередь, провоцирует бизнес на стратегии ухода в тень, оптимизацию налогообложения любыми средствами и нежелание участвовать в публичных обсуждениях, которые он считает бесперспективными, тем самым замыкая круг недоверия и блокируя формирование общих ценностей и целей.

Чрезмерная зарегулированность хозяйственной деятельности, дублирование функций различных контролирующих органов и их контрольно-надзорный характер, а не профилактические меры приводят к тому, что бизнес, особенно малый и средний, вынужден тратить значительные ресурсы не на развитие и инновации, а на соблюдение всех норм и процедур, а также непрерывное взаимодействие с проверяющими инстанциями. При этом сама процедура контроля часто характеризуется субъективизмом и отсутствием понятных, публичных критериев оценки, что не только увеличивает транзакционные издержки, но и создает постоянные риски необоснованных претензий и административного произвола.

В эпоху цифровой экономики сохраняется разрыв между высокими темпами цифровизации бизнеса и медленно адаптирующимися процессами государственного управления. Данный недостаток выражается в несовершенстве электронных государственных сервисов, отсутствии полноценной межведомственной интеграции данных («электронное правительство» часто остается набором разрозненных систем) и сохранении требования бумажных документов, что делает взаимодействие для бизнеса медленным, бюрократизированным и неудобным, а для государства − не позволяющим получать оперативные и достоверные данные для аналитики и принятия обоснованных решений [3].

Таким образом, проблемы взаимодействия государства и бизнеса носят не ситуативный, а глубоко системный характер, характеризующимся отсутствием стратегического взаимопонимания и дисбалансом власти, для преодоления которого требуется не точечная корректировка правил, а последовательная и комплексная институциональная трансформация.

На основе проведенного анализа можно предложить направления решения ключевых проблем реализации партнерской модели в России (табл. 1).

Таблица 1 – Направления решения ключевых проблем реализации партнерской модели в России

Проблема	Направление решения
1	2
1. Доминирование административно-патронажных отношений	Развитие ассоциированной модели взаимодействия. Стимулирование создания сильных отраслевых бизнес-ассоциаций, которым можно делегировать часть функций по выработке стандартов и представлению интересов отрасли во власти.
2. Низкий уровень доверия и формализм диалога	Внедрение проектного управления в регулировании ВЭД. Переход от общих программ поддержки к реализации конкретных инфраструктурных и экспортных проектов в формате ГЧП, где ответственность и риски четко распределены между участниками.
3. Недостаточная вовлеченность МСП во внешнеэкономическую деятельность	Создание специализированных цифровых экосистем для МСП. Развитие платформ, агрегирующих информацию о рынках, требованиях, мерах поддержки и предоставляющих доступ к услугам таможенного и налогового администрирования в режиме «единого окна».

Окончание табл. 1

Проблема	Направление решения
1	2
4. Слабая координация между различными органами власти	Реализация полномасштабной системы «Единого окна», что позволит оперативно реагировать на потребности субъектов ВЭД, сократить время, трудоемкость и снизит затратность осуществления таможенных процедур. Необходима интеграция информационных систем ФТС, ФНС, Россельхознадзора и других ведомств.
5. Несовершенство нормативной базы	Принятие рамочного закона о взаимодействии государства и бизнеса в сфере ВЭД. Закон должен закрепить принципы партнерства, формы и институты диалога (например, обязательность публичных консультаций по проектам нормативных актов), механизмы защиты прав предпринимателей, проч.

Таким образом, партнерская модель взаимодействия государства и бизнеса в сфере ВЭД является практическим инструментом повышения конкурентоспособности национальной экономики. Российская практика демонстрирует значительный разрыв между декларируемыми принципами партнерства и реальностью, где преобладают элементы патронажа и административного давления.

Зарубежный опыт стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует, что успех партнерской модели обеспечивается не спонтанными действиями, а целенаправленным институциональным строительством.

Для России наиболее актуальными направлениями адаптации позитивного зарубежного опыта являются ускоренная цифровая трансформация взаимодействия, развитие системы отраслевого саморегулирования и переход от формального диалога к реальному проектно-ориентированному партнерству. Только на этом пути можно преодолеть существующие дисбалансы и создать эффективную систему поддержки и регулирования внешнеэкономической деятельности, отвечающую вызовам современности.

Список источников

1. Взаимодействие бизнеса и органов власти : учебник и практикум для вузов / Е. И. Марковская [и др.] ; под редакцией Е. И. Марковской. − 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 368 с.

2. Янгулбаев, М. Б. Взаимодействие бизнеса и власти: GR-технологии в социально-экономическом развитии страны : специальность: 23.00.02 «Политические институты, процессы и технологии» : диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук / Магомед Бисултанович Янгулбаев ; РАНХиГС. – Москва, 2019. – 156 с.

3. Вартанян, Ф.А. Электронное правительство как инструмент повышения качества государственных услуг / Ф.А. Вартанян // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № s2. – URL:

https://esj.today/PDF/89FAVN225.pdf.

4. Воронов, А.С. Совершенствование форм взаимодействия бизнеса и государства в управлении социально-экономическим развитием / А.С. Воронов, Т.С. Годило // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2024. – Т. 21. – № 4. – С. 246–278.

5. Бедняков, А. С. Использование зарубежного опыта государственно-частного партнерства в инфраструктурном комплексе России : специальность 5.2.5 «Мировая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бедняков Андрей Сергеевич ; Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации. – Москва, 2023. – 214 с.

6. Присекин, А.А. Сравнительный анализ моделей взаимодействия государства и бизнеса в России и США (на примере института государственно-частного партнерства) / А.А. Присекин // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. – 2024. – № 5. – С. 94–112. DOI: 10.55959/MSU0868- 4871-12-2024-2-5-94-112.

7. Ратнер, А.В. Анализ зарубежных инструментов развития внешнеэкономической деятельности / А.В. Райнер // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 12. – С. 6557–6576. doi: 10.18334/epp.13.12.120162.

УДК 334(075.8)

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

НИКОЛАЕВА О.Н.,
канд. наук гос. упр., доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ВЕРДИЕВ Р.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В представленных тезисах исследуется трансформация организационно-правовых механизмов, опосредующих взаимодействие государства и бизнеса в сфере внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в условиях глобальных вызовов. Анализируются системные проблемы, возникающие вследствие дисбаланса между регуляторной нагрузкой и

стимулированием экспортного потенциала, а также обосновывается необходимость перехода от модели императивного контроля к парадигме «умного» регулирования, основанного на принципах государственно-частного партнерства (ГЧП), цифровизации административных процедур и реализации проактивной поддержки несырьевого экспорта. Формулируются предложения по оптимизации нормативно-правовой базы и институциональной среды с целью повышения глобальной конкурентоспособности национальных экономических операторов.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, государственно-частное партнерство, организационно-правовые механизмы, экспортная политика, таможенное администрирование, цифровая трансформация, несырьевой экспорт

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

NIKOLAEVA O.N.,
Candidate of Public Administration Sciences, Associate Professor,
Associate Professor,
Donetsk Branch of the RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

VERDIEV R.A.,
Masters' student,
Donetsk Branch of the RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. This paper examines the transformation of organizational and legal mechanisms facilitating interactions between the state and business in foreign economic activity (FEA) in the face of global challenges. It analyzes systemic problems arising from the imbalance between regulatory burdens and incentives for export potential, and substantiates the need to transition from a mandatory control model to a «smart» regulation paradigm based on the principles of public-private partnerships (PPPs), digitalization of administrative procedures, and the implementation of proactive support for non-resource exports. Proposals are formulated for optimizing the regulatory framework and institutional environment to enhance the global competitiveness of national economic operators.

Keywords: foreign economic activity, public-private partnerships, organizational and legal mechanisms, export policy, customs administration, digital transformation, non-resource exports

В современных условиях хозяйствования традиционные механизмы зачастую демонстрируют свою неэффективность, порождая административные барьеры и снижая темпы экономического роста. Вызовы глобального характера, к которым относятся санкционное давление, деглобализационные тенденции и перестройка международных логистических цепочек объективно требуют от национальных экономических систем формирования гибких и адаптивных моделей координации публичных и частных интересов во внешнеэкономической сфере. Это обусловливает актуальность исследования.

Цель исследования заключается в выявлении системных дисфункций существующих организационно-правовых механизмов взаимодействия государства и бизнеса в сфере ВЭД, а также в разработке на этой основе предложений по их модернизации, направленных на достижение стратегического паритета между обеспечением национальной экономической безопасности и созданием благоприятных условий для диверсификации и наращивания несырьевого экспортного потенциала.

Анализ проблематики позволил констатировать, что действующая система взаимодействия государства и бизнеса характеризуется рядом хронических проблем, среди которых доминируют:

– чрезмерная усложненность и непрозрачность таможенных и нетарифных административных процедур, создающая почву для коррупционных рисков и замедляющая оборот внешнеторговых грузов;

– фрагментарность и несогласованность мер государственной поддержки экспортеров, что особенно критично для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), лишенных достаточных ресурсов для самостоятельного выхода на внешние рынки;

– нормативная база, не успевающая адаптироваться к появлению новых форм международной кооперации, таких как электронная коммерция и трансграничная передача данных;

– наконец, сохраняющаяся высокая зависимость от оффшорных юрисдикций при осуществлении внешнеторговых операций, что ведет к системным бюджетным потерям и рискам для репутации [1-3].

Действующая система таможенного и административного регулирования отличается громоздкой архитектурой, которая проявляется в избыточном количестве требуемых документов, многоступенчатых согласованиях и отсутствии единых цифровых платформ, что в совокупности формирует среду с высоким уровнем неопределенности для участников внешнеэкономической деятельности. Данная непрозрачность, при которой официальные регламенты зачастую противоречат друг другу или допускают двусмысленное толкование, не только создает значительные операционные задержки, но и целенаправленно культивирует благоприятную почву для коррупционных рисков, поскольку компании вынуждены прибегать к услугам посредников для ускорения процедур. Как следствие, хронические задержки на таможне становятся системным фактором, который напрямую замедляет логистические цепочки,

увеличивает транзакционные издержки и в конечном итоге подрывает конкурентоспособность национального экспорта на мировых рынках.

Предоставляемые государством инструменты содействия экспорту, такие как субсидирование, страхование рисков и информационно-маркетинговая помощь, существуют в виде разрозненных программ, которые реализуются различными ведомствами без должной координации их действий и синхронизации целевых показателей. Эта институциональная разобщенность приводит к тому, что потенциальные получатели поддержки – в первую очередь, субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП), в т.ч. в сфере ВЭД – сталкиваются с необходимостью поиска оптимальной траектории в многовариантных изолированных друг от друга мер, что делает процесс их получения крайне ресурсоемким. Учитывая, что компании МСП изначально лишены масштабных финансовых, кадровых и экспертных ресурсов, сравнимых с возможностями крупных компаний, подобная децентрализованная и несфокусированная система поддержки фактически лишает их реальных шансов на успешную интеграцию в глобальные цепочки создания стоимости.

Нормативно-правовое поле, регулирующее внешнеэкономическую деятельность, в значительной степени базируется на подходах, разработанных в эпоху доминирования традиционной торговли товарами, и потому демонстрирует запаздывание в системе стремительно развивающихся цифровых форматов международного сотрудничества. Критический разрыв возникает между устоявшимися юридическими нормами, регламентирующими, к примеру, таможенное декларирование или валютный контроль, и принципиально новыми экономическими реалиями, такими как массовая электронная коммерция, передача цифровых услуг и трансграничные потоки данных. Указанное несоответствие порождает правовые вакуумы и коллизии, которые не только создают непреодолимые барьеры для развития высокотехнологичного экспорта, но и ставят национальных операторов в заведомо невыгодное положение по сравнению с конкурентами из юрисдикций, где цифровая экономика уже имеет адекватное законодательное оформление.

Укоренившаяся практика использования оффшорных компаний и специальных низконалоговых юрисдикций для структурирования внешнеторговых операций продолжает оставаться массовым явлением, что обусловлено как сохраняющимися внутренними административными барьерами, так и остаточными диспропорциями в национальном налоговом законодательстве. Хотя подобные схемы могут давать краткосрочные финансовые преимущества отдельным компаниям, в макроэкономическом масштабе они ведут к системным и регулярным бюджетным потерям, поскольку прибыль и налоговые базы мигрируют за пределы страны. Параллельно с фискальными издержками, устойчивая связь с оффшорными центрами создает существенные репутационные риски как для самих компаний, которые могут ассоциироваться с недобросовестной практикой, так и для государства в целом, чей инвестиционный имидж на международной арене

подвергается эрозии, вызывая обоснованные подозрения у иностранных партнеров и инвесторов.

Направления решения проблем видятся в реализации комплекса взаимосвязанных мер, образующих новую архитектуру взаимодействия:

Во-первых, необходима глубокая цифровизация процессов таможенного и экспортного контроля, предполагающая внедрение сквозных цифровых платформ «единого окна», основанных на технологиях распределенных реестров (blockchain) для обеспечения неизменяемости и прозрачности данных, а также применение предиктивных аналитических систем для риск-ориентированного подхода, что позволит минимизировать непосредственные контакты операторов с чиновниками и сократить временные издержки.

Во-вторых, требуется институционализация отраслевых моделей ГЧП, когда государство выступает не только регулятором, но и равноправным партнером в реализации масштабных инфраструктурных проектов (транспортные коридоры, логистические хабы), создавая тем самым физические предпосылки для роста экспорта, при этом распределяя финансовые риски с частным сектором.

В-третьих, ключевое значение приобретает переход к проактивной сервисной модели поддержки экспортеров, которая должна интегрировать такие элементы, как субсидирование затрат на логистику и сертификацию продукции, предоставление «мягких» кредитов через специализированные институты развития, а также оказание комплексной информационно-аналитической и юридической помощи в режиме «единого окна».

В-четвертых, следует завершить процесс так называемой «регуляторной гильотины» в отношении устаревших нормативных актов, регулирующих ВЭД, и одновременно стимулировать процессы деоффшоризации путем создания привлекательных фискальных и правовых условий для репатриации капитала и ведения бизнеса в национальной юрисдикции.

Таким образом, эволюция организационно-правовых механизмов взаимодействия государства и бизнеса в сфере ВЭД должна развиваться по вектору замены системы тотального контроля на современную, технологически детерминированную экосистему, базирующуюся на принципах доверия, прозрачности и разделения рисков, поскольку именно такая трансформация способна обеспечить не только синергетический эффект для роста несырьевого экспорта, но и укрепить стратегический суверенитет государства в условиях нарастающей нестабильности глобальной экономической архитектуры.

Список источников

1. Взаимодействие бизнеса и органов власти : учебник и практикум для вузов / Е. И. Марковская [и др.] ; под редакцией Е. И. Марковской. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 368 с.

2. Сушко, В.И. Экономика и управление внешнеэкономической деятельностью : учебное пособие / В.И. Сушко. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 496 с.

3. Смелянская, М.Е. Развитие механизмов взаимодействия государства и бизнеса в процессе реализации внешнеэкономической политики Российской Федерации : спец. 5.2.6. Менеджмент : автореф. дис. … канд. экон. наук / Смелянская Марина Евгеньевна. – Донецк – 2025.

УДК 338.984

ПЕРСПЕКТИВЫ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

НИКОЛАЕВА О.Н.,
канд. наук гос. упр., доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

УДОВИЧЕНКО Д.С.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В представленных тезисах комплексно исследуются организационно-правовые аспекты выхода российских предприятий на внешние рынки в условиях трансформации глобальной экономики. Актуальность работы обусловлена необходимостью разработки новых стратегий интернационализации, адекватных современным вызовам, связанным с санкционным давлением, изменением логистики и смещением фокуса на неподдерживающие юрисдикции. Целью исследования является выявление системных организационно-правовых барьеров и разработка перспективных направлений их преодоления. В работе детально анализируются такие узкие места, как дефицит компетенций по работе с новыми рынками, риски правовой неопределенности и неэффективность внутренних механизмов управления внешнеэкономической деятельностью. В заключении обосновывается тезис о целесообразности формирования целостной организационно-правовой экосистемы, интегрирующей адаптивную структуру предприятия, проактивную юридическую подготовку и эффективное использование инструментов государственной поддержки.

Ключевые слова: выход на внешние рынки, организационно-правовой механизм, международная экспансия, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), санкционные риски, правовая адаптация, организационная структура ВЭД, страновой риск, международные контракты, стратегия интернационализации.

PROSPECTS FOR THE COMPANY'S ENTRY INTO FOREIGN MARKETS: ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECT

NIKOLAEVA O.N.,
Candidate of Public Administration Sciences, Associate Professor,
Associate Professor,
Donetsk Branch of the RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

UDOVICHENKO D.S.,
Masters' student,
Donetsk Branch of the RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The presented theses comprehensively examine the organizational and legal aspects of the entry of Russian enterprises into foreign markets in the context of the transformation of the global economy. The relevance of the work is determined by the need to develop new internationalization strategies that are adequate to modern challenges related to sanctions pressure, logistics changes and a shift in focus to unsupportive jurisdictions. The purpose of the study is to identify systemic organizational and legal barriers and develop promising ways to overcome them. The paper analyzes in detail such bottlenecks as the lack of competence to work with new markets, the risks of legal uncertainty and the inefficiency of internal mechanisms for managing foreign economic activity. In conclusion, the thesis on the expediency of forming an integrated organizational and legal ecosystem integrating the adaptive structure of the enterprise, proactive legal training and effective use of state support tools is substantiated.

Keywords: entry into foreign markets, organizational and legal mechanism, international expansion, foreign economic activity (FEA), sanctions risks, legal adaptation, organizational structure of foreign economic activity, country risk, international contracts, internationalization strategy.

Актуальность исследования перспектив выхода предприятия на внешние рынки в их организационно-правовом измерении обусловлена глубинным переформатированием прежних моделей глобальной кооперации и международной торговли, которое для российских компаний проявляется в принудительной необходимости поиска новых рыночных ниш, кардинальном изменении логистических маршрутов в обход недружественных юрисдикций, а также в адаптации к принципиально иным правовым, налоговым и культурным реалиям стран Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. Это в совокупности порождает комплекс беспрецедентных вызовов, для преодоления которых традиционные, ориентированные на западные рынки организационные модели и правовые подходы оказываются не только неэффективными, но и потенциально рискованными, требуя разработки новых

подходов в управлении, основанных на сочетании и объединении гибких организационных структур и глубоко интегрированного в стратегию проактивного правового сопровождения.

Цель исследования заключается в комплексном анализе организационно-правовых барьеров, с которыми сталкиваются российские предприятия на каждом из этапов выхода на внешние рынки и в последующей разработке на этой основе системы взаимосвязанных мер, направленных на построение эффективного и устойчивого механизма международной экспансии.

Выход малого предприятия на внешние рынки – стратегическое решение, которое может стать мощным драйвером роста. Вместе с тем, освоение внешних рынков сопряжено с рядом сложностей, как внешнего, так и внутреннего характера [1]. К ним относятся:

1. Неадаптивность организационной структуры и дефицит компетенций.
2. Правовая неопределенность и санкционные риски.
3. Неэффективность логистики и таможенного администрирования [2;3].

Так, внутренняя организационная структура многих российских компаний, ранее ориентированных на относительно предсказуемые рынки ЕС, недостаточно приспособлена для работы в условиях высокой турбулентности и неопределенности новых юрисдикций. Функции по выходу на внешние рынки зачастую рассредоточены между отделом маркетинга, коммерческим и юридическим отделами без назначения единого центра ответственности, обладающего стратегическими полномочиями и бюджетом. Это приводит к отсутствию скоординированной политики, невозможности консолидации опыта и, как следствие, к принятию ошибочных решений. Критически обострилась проблема кадрового дефицита: отсутствуют специалисты, владеющие не только языками, но и глубокими знаниями специфики ведения бизнеса, местного корпоративного, налогового и таможенного права в предполагаемых странах-партнерах.

Основные направления решения, направленные на повышение адаптивности организационной структуры и устранение дефицита компетенций, заключаются в:

1. Создании специализированного подразделения/департамента международного развития, наделенного полномочиями по управлению всеми этапами выхода на внешние рынки – от анализа рынков и поиска партнеров до управления рисками и разрешения споров, с обязательным включением в его штат юристов международного профиля.

2. Реализации программ стратегического аутсорсинга и партнерства с локальными консалтинговыми компаниями и «бизнес-гидами» в странах выхода для компенсации недостатка внутренних компетенций и получения доступа к закрытой рыночной информации.

3. Инвестировании в формирование кадрового резерва через стипендиальные программы, стажировки в торговых представительствах и партнерство с вузами, ориентированными на подготовку специалистов по азиатскому, африканскому и ближневосточному направлениям.

Следующим барьером на пути выхода на внешние рынки выступает правовая среда в новых странах-партнерах, которая характеризуется высокой динамичностью и зачастую непрозрачностью, что создает риски непредсказуемого изменения законодательства, коррупционных проявлений и сложностей в защите прав собственности. Ключевым системным барьером остается санкционное давление, которое проявляется не только в прямых ограничениях, но и в практике вторичных санкций, вызывающей у контрагентов из третьих стран «санкционные опасения». Это приводит к отказу от сделок, блокировке расчетов и разрыву контрактов. Некорректное составление внешнеторговых контрактов (выбор базиса поставки Incoterms, неподходящего права, проч.) в условиях новых маршрутов поставок многократно увеличивает правовые и финансовые риски.

Направлениями решения обозначенных проблем выступают:

1. Внедрение системы проактивного правового мониторинга, включающей ежедневный анализ изменений в местном законодательстве, проверку потенциальных контрагентов и логистических компаний на предмет причастности к санкционным режимам с использования специализированного ПО.
2. Разработка стресс-тестируемых моделей контрактов и альтернативных схем расчетов, предусматривающих использование аккредитивов неподдерживающих банков, расчетов в национальных валютах, а также четкие формулировки форс-мажорных обстоятельств, связанных с санкциями.
3. Активное использование инструментов государственной поддержки, таких как страхование экспортных кредитов от АО «РЭЦ» и механизмы гарантирования инвестиций, для хеджирования политических и валютных рисков.

Наряду с обозначенными проблемами, следует также отметить, что вынужденный уход с традиционных логистических маршрутов привел к резкому росту издержек, увеличению сроков доставки и повышению рисков повреждения грузов при транспортировке по новым, зачастую неоптимизированным коридорам (например, через Каспий, Среднюю Азию). Таможенное оформление в новых странах транзита и назначения сопряжено с бюрократическими барьерами, непрозрачными процедурами и рисками произвольного толкования правил определения страны происхождения товара, что создает угрозу срыва поставок и финансовых потерь.

Среди ключевых направлений решения данной проблемы следует выделить:

1. Диверсификацию логистических цепочек и их правовую верификацию, которые заключаются в отказе от зависимости от единственного маршрута или перевозчика и в проведении тщательного аудита договоров с новыми логистическими операторами на предмет распределения рисков.
2. Глубокую интеграцию в цифровые экосистемы ЕАЭС, использование возможностей «единого таможенного окна» и ФТС России для получения предварительных разъяснений по классификации товаров и правилам происхождения при поставках в третьи страны.

Таким образом, перспективы успешного выхода российских предприятий на внешние рынки в текущих условиях напрямую определены способностью к фундаментальной организационно-правовой трансформации, которая предполагает переход от фрагментированной модели управления к созданию централизованного и компетентного департамента международного развития, от реактивного правового сопровождения к проактивной системе управления рисками, основанной на глубоком анализе и стресс-тестировании всех операций, и, наконец, к активному построению партнерских сетей и использованию государственных инструментов поддержки для компенсации объективных рыночных дисфункций. Только такой комплексный подход, синтезирующий операционную гибкость и правовую устойчивость, позволит компаниям не просто адаптироваться к новой реальности, но и извлекать из нее стратегические конкурентные преимущества.

Список источников

1. Карагулян Е.А. Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры: «Работа предприятия по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешние рынки» – Екатеринбург: ООО «Пресс групп», 2015. 40 с.

2. Лузянин, М.А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки / М.А. Лузянин // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 5. – URL: https://esj.today/PDF/12ECVN522.pdf.

3. Литвинцева Г.П., Стратегии выхода российских организаций на международные рынки в изменившихся внешнеэкономических условиях / Г.П. Литвинцева, А.А. Иващенко, Д.В. Арбатский, А.В. Колмагоров // Идеи и идеалы. – 2024. – Т. 16. – № 2, часть 2. – С. 332-351.

УДК 339.9:658.51:65.012.12

ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ[7]

НОВИКОВА А.К.,
старший преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецкая Народная Республика, Российская Федерации

[7] 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 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2025 год

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые аспекты проектирования систем управления предприятиями, которые осуществляют внешнеэкономическую деятельность. Проанализированы современные методологии, факторы эффективности и инструменты оптимизации управленческих процессов в условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации. Особое внимание уделяется специфике ВЭД, включая международное регулирование, логистические вызовы и кросс-культурные коммуникации.

Ключевые слова: управление ВЭД, проектирование систем управления, международный бизнес, внешнеэкономические риски, логистика.

EVALUATION OF THE PROCESSES OF DESIGNING THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

NOVIKOVA A.K.,
Senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article discusses the key aspects of designing management systems for enterprises that carry out foreign economic activity. Modern methodologies, efficiency factors and tools for optimizing management processes in the context of global competition and digital transformation are analyzed. Special attention is paid to the specifics of foreign economic activity, including international regulation, logistical challenges and cross-cultural communications.

Keywords: foreign economic activity management, management system design, international business, foreign economic risks, logistics.

Система управления предприятиями, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность (далее ВЭД), играет решающую роль в обеспечении конкурентоспособности, соответствия международным стандартам и адаптации к динамике мирового рынка. Процесс проектирования такой системы включает в себя несколько ключевых этапов: анализ внешней и внутренней среды, формулирование стратегических целей, разработку организационных структур и внедрение механизмов контроля.

1. Анализ внешней среды. Понимание геополитических, экономических, правовых и культурных факторов важно для адаптации процессов управления к сложностям ВЭД. Это включает в себя оценку торговой политики, колебаний валютных курсов и международных нормативных актов.

2. Анализ внутренней среды. Оценка внутренних ресурсов, возможностей и организационной культуры помогает разработать систему управления, соответствующую стратегическим целям предприятия. Это включает в себя распределение ресурсов, обучение персонала и технологическую поддержку.

3. Стратегическое планирование и постановку целей. Сформулированы четкие цели, связанные с выходом на рынок, экспортно-импортными операциями и управлением рисками. Стратегическое планирование гарантирует, что система управления будет поддерживать устойчивый рост на зарубежных рынках.

4. Разработка организационной структуры. Разработка эффективной организационной структуры включает в себя определение ролей, обязанностей и каналов коммуникации, адаптированных к деятельности ВЭД. Это включает в себя создание отделов логистики, соблюдения нормативных требований и международного маркетинга.

5. Механизмы контроля и мониторинга. Внедрение систем контроля, таких как показатели эффективности, аудиторские процедуры и системы обратной связи, обеспечивает постоянное совершенствование и адаптацию к изменяющимся внешним условиям.

6. Проблемы и рекомендации. Основные проблемы включают соблюдение нормативных требований, культурные различия и валютные риски. Рекомендации направлены на внедрение гибких моделей управления, инвестиции в обучение персонала и использование технологий для мониторинга в режиме реального времени [2].

Предприятиям осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, требует учета комплекса специфических факторов, которые значительно отличаются от управления предприятий, работающих на внутреннем рынке.

Эти особенности можно разделить на внешние, связанные с международной средой и внутренние – организационно-управленческие. (рис. 1).

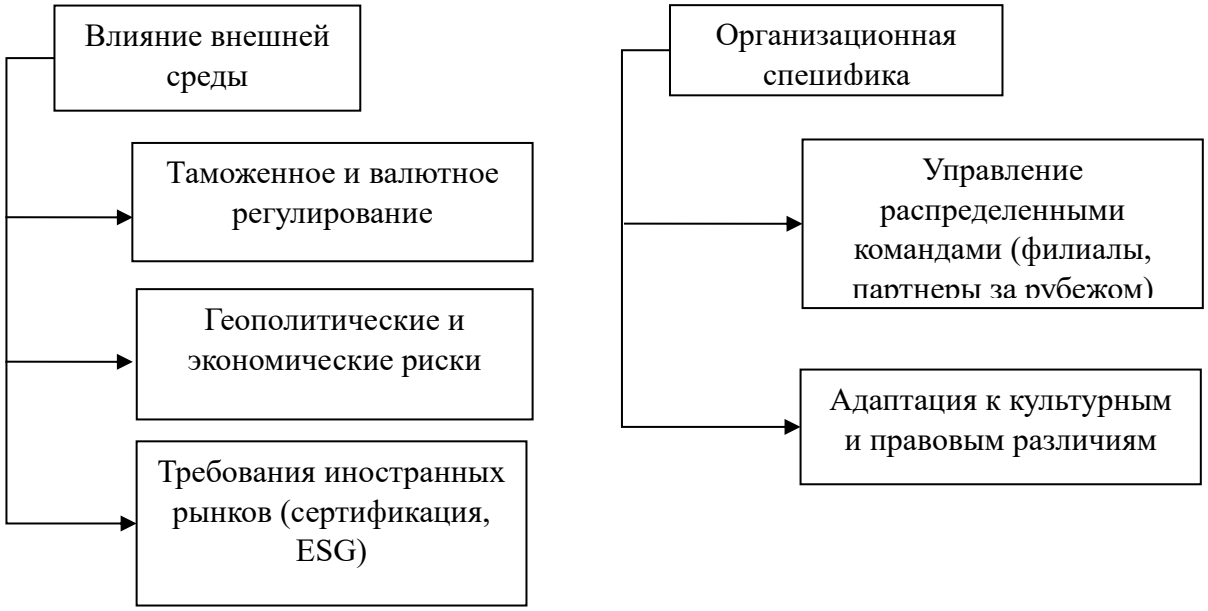

Рисунок 1 – Особенности управления предприятиями сферы ВЭД

В сложившихся условиях, главной задачей ВЭД является необходимость постоянно совершенствоваться в сложных экономических и политических ситуациях [3].

1. Таможенное законодательство включает в себя:

необходимость соблюдения таможенных процедур (декларирование, сертификация, правила происхождения товаров).

влияние изменений в тарифном и нетарифном регулировании (квоты, эмбарго, антидемпинговые пошлины).

Предприятиям приходится ориентироваться в различных правовых системах, таможенных правилах, торговых тарифах и международных стандартах. Эффективное управление предполагает создание систем соблюдения нормативных требований, юридическую экспертизу и постоянный мониторинг нормативных изменений в разных странах [2].

2. Валютный контроль:

обязательная репатриация валютной выручки (в РФ требование ЦБ №181-И) [1];

ограничения на расчеты в «недружественных» валютах.

Колебания валютных курсов представляют собой значительные риски. Управление валютными рисками с помощью хеджирования, мультивалютных счетов и гибких стратегий ценообразования имеет важное значение для поддержания прибыльности.

3. Геополитические и экономические риски:

санкционные ограничения (персональные, отраслевые, финансовые);

изменения условий договоров (например, разрыв соглашений в рамках ВТО);

колебания курсов валют и глобальные кризисы.

Политическая нестабильность, экономические санкции и стихийные бедствия могут нарушить работу. Предприятиям необходимы комплексные системы управления рисками, планы действий в чрезвычайных ситуациях и системы мониторинга в режиме реального времени для быстрого реагирования на кризисные ситуации.

4. Требования иностранных рынков:

стандартизация качества и безопасности (ЕС – CE, США – FDA, Китай – GB);

ESG-регламенты (углеродный налог ЕС, запрет на продукцию с deforestation-linked supply chains);

культурные особенности (например требования к упаковке в арабских странах).

Понимание культурных нюансов, поведения потребителей и языковых барьеров имеет жизненно важное значение. Руководство должно развивать навыки межкультурного общения, адаптировать маркетинговые стратегии и разрабатывать тактику ведения переговоров с учетом культурных особенностей для укрепления доверия и долгосрочных отношений [3].

В организационную специфику входит:

1. Управление распределенными активами и командами:

координация филиалов, дочерних предприятий и партнеров в разных юрисдикциях;

различия в трудовом законодательстве, часовых поясах, корпоративной культуре.

Управление разнообразной рабочей силой в разных странах требует понимания местного трудового законодательства, практики трудоустройства и культурных традиций. Разработка политики в отношении иностранных работников, программ обучения и систем стимулирования имеет решающее значение для эффективного управления персоналом.

2. Логистика и цепочки поставок:

мультимодальные перевозки (морские, ж/д, авиа);

Риски:

простои в портах (например, кризис в Суэцком канале в 2021 году);

рост стоимости фрахта (индекс Baltic Dry Index).

Международная логистика предполагает комплексную координацию перевозок, таможенного оформления, складирования и дистрибуции. Эффективное управление требует интеграции передовых логистических технологий, установления надежных партнерских отношений и оптимизации уровня запасов.

3. Финансовые потоки и налогообложение

оптимизация налоговой нагрузки (оффшоры, соглашения чтобы избежать двойного налогообложения);

хеджирование валютных рисков (форварды, опционы).

4. Информационная безопасность и IT

защита данных в соответствии с GDPR (ЕС), CCPA (США);

использование блокчейна для отслеживания поставок.

Использование передовых информационных систем, ERP-платформ и средств коммуникации улучшает трансграничную координацию, улучшает процесс принятия решений и обеспечивает прозрачность операций.

Ключевые отличия от управления «внутренними» предприятиями в табл.1.

Таблица 1 – Отличительные характеристики внутренних и внешних предприятий

Критерий	Предприятие ВЭД	Локальное предприятие
Регуляторная среда	множество юрисдикций	национальное законодательство
Цепочка поставок	глобальная, высокая волатильность	локальная, стабильная
Управление рисками	валютные, политические, логистические	в основном рыночные
Команда	мультинациональная	однородная

Разработка эффективной системы управления предприятиями, вовлеченными в ВЭД, представляет собой сложный, многоэтапный процесс, требующий тщательного анализа как внешних, так и внутренних факторов. Успех зависит от способности адаптировать организационные структуры и механизмы контроля к динамичному характеру международных рынков. Предприятия, инвестирующие в стратегическое планирование, технологическую поддержку и повышение квалификации персонала, имеют больше возможностей для решения задач ВЭД, обеспечивая устойчивый рост и конкурентные преимущества.

Управление ВЭД требует гибких организационных структур, глубокой экспертизы международного права, инвестиций в цифровые инструменты.

Список источников

1. Банк России. Требование № 181-И «О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам документов и информации, связанных с проведением валютных операций, порядке оформления паспортов сделок, а также о порядке учета уполномоченными банками валютных операций и контроля за их проведением» (ред. от 16.08.2023) // Официальный сайт Банка России. – URL: https://www.cbr.ru/ (дата обращения 15.10.2025).

2. Оценка эффективности базовых стандартов автоматизации бизнес-процессов. концепция интегрированных систем проектирования и управления / А. В. Воробьева, И. Л. Коваленко, К. Л. Стоякова [и др.] // Естественные и технические науки. – 2013. – № 5(67). – С. 290-293. – EDN RGZNDZ.

3 Науменко, С.Н. Проектирование системы управления предприятием внешнеэкономической сферы деятельности / С.Н. Науменко // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : Материалы международной научно-практической конференции, Донецк, 02–03 ноября 2022 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2022. – С. 360-364. – EDN QHLDDG.

УДК 339.5:658.012

РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА

ПАХОМОВ Д.Ю.,
юрисконсульт ООО «ТПК «ВЭТЭК-АГРО»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

НЕГОВОРА Д.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе исследуется роль малого и среднего бизнеса (МСБ) в организационно-экономическом механизме повышения конкурентоспособности региона. Анализируются ключевые детерминанты инновационной активности предприятий, включая уровень конкуренции, предпринимательскую инициативу и меры государственной регуляторной политики. На основе изучения зарубежных и отечественных подходов обосновывается необходимость комплексного механизма, обеспечивающего сбалансированный рост налоговых поступлений, инвестиций в инновации и уровня занятости. Особое внимание уделяется построению экономико-математической модели для оптимизации финансового регулирования МСБ.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, конкурентоспособность региона, организационно-экономический механизм, инновации, регуляторная политика, устойчивое развитие.

DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AS A FACTOR IN INCREASING THE REGION'S COMPETITIVENESS

PAKHOMOV D.Yu.,
Legal Counsel, VETEK-AGRO Trading and Industrial Company LLC,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

NEGOVORA D.A.,
master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This research explores the role of small and medium-sized businesses (SMEs) within the organizational and economic framework for boosting regional competitiveness. The analysis focuses on key drivers of corporate innovation, such as the competitive environment, entrepreneurial initiative, and state regulatory measures. By reviewing international and domestic practices, the study justifies the necessity of a comprehensive mechanism to balance the growth of tax revenues, innovation investment, and employment. A special focus is placed on constructing an econometric model to optimize the financial regulation of SMEs.

Keywords: foreign economic activity, economic zone, market selection, market potential, strategic planning.

Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности региона представляет собой комплекс управленческих

решений, экономических инструментов и институциональных условий, нацеленных на формирование устойчивых конкурентных преимуществ территории. Его эффективность базируется на сбалансированном развитии трех ключевых аспектов:

экономический: стимулирование инвестиционной активности, эффективное управление ресурсами, поддержка приоритетных отраслей;

социальный: повышение качества жизни населения, рост уровня занятости;

экологический: обеспечение экологической безопасности и рационального природопользования.

Внедрение инноваций делает МСБ ключевым компонентом данного механизма. Малые и средние предприятия обладают повышенной адаптивностью, гибкостью и способностью к быстрому освоению новых рыночных ниш и внедрению инновационных решений.

В научной литературе можно выделить два основных эмпирических подхода к развитию МСБ в условиях инноваций:

исследование влияния конкуренции на инновационную активность предприятий (преимущественно зарубежные работы);

анализ воздействия государственной регуляторной политики на инновационную деятельность предприятий (отечественные исследования).

Значительный вклад в изучение первого направления внесли работы Й. Шумпетера и К. Эрроу, которые выявили разнонаправленное влияние конкуренции на инновации.

Эффект Шумпетера обосновывает негативное влияние: в условиях совершенной конкуренции у предприятий отсутствуют стимулы и ресурсы для осуществления масштабных инноваций.

Эффект Эрроу, напротив, указывает на положительное влияние: конкуренция подталкивает компании к инновациям как к способу получения временной рыночной власти и сверхприбыли.

Развитие этих идей представлено в исследованиях швейцарского ученого М. Вортера и его коллег. Ими была предложена концепция взаимообусловленного влияния трех ключевых инновационных составляющих: конкуренция (Ci) – количество предприятий-конкурентов; возможности (Oi) – инновационные усилия компании; предпринимательство (Ei); инновационный результат. Данная модель была усовершенствована за счет включения дополнительных факторов, таких как технологический потенциал, спрос, человеческий капитал, размер предприятия и объем экспорта (переменные Xij), а также условий присвоения результатов инноваций (Aj), благоприятной среды (Oj) и накопления знаний (Mj) (рис. 1).

На схеме отражено влияние Xij, Aj, Oj, Mj на элементы Ci, Oi, Ei и связи между ними.

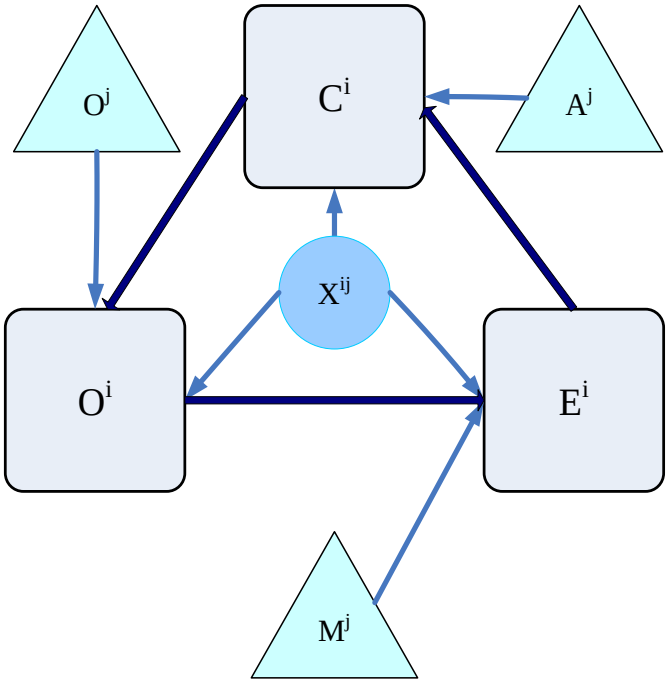

Рисунок 1 – Схема взаимосвязи инновационных составляющих под влиянием соответствующих факторов

Эмпирические исследования предприятий США и ЕС позволили М. Вортеру графически интерпретировать зависимость между уровнем конкуренции и инновационной активностью (рис.3).

На графике (рис. 2) изображены две пересекающиеся кривые: функция инновационных усилий (fO) и функция влияния инноваций на конкурентоспособность (fC). Выделены точки равновесия E0 (монополия, низкие инновации), E1 (низкая конкуренция, высокие инновации), E2 (высокая конкуренция, низкие инновации), E3 (высокая конкуренция, отсутствие инноваций)). Движение от E0 к E1 подтверждает эффект Эрроу: ослабление монополии стимулирует инновации. Движение от E1 к E3 отражает эффект Шумпетера: чрезмерно высокая конкуренция может снижать отдачу от инноваций и подавлять активность.

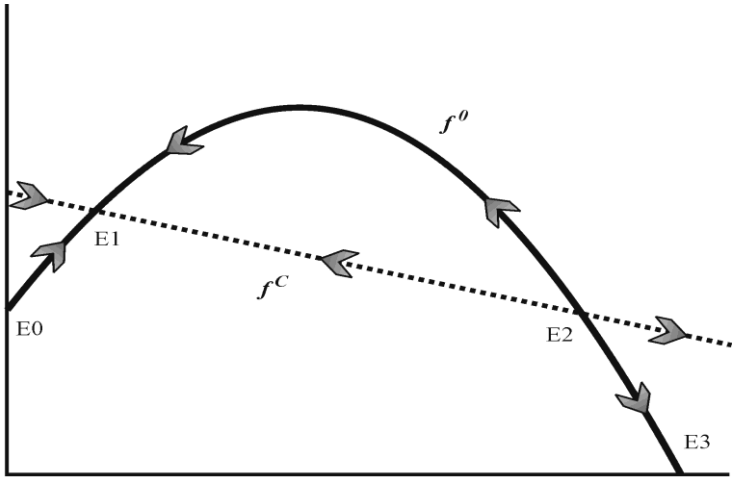

Рисунок 2 – Зависимость количества инноваций от уровня конкуренции по М. Вортеру

Второе направление исследований фокусируется на роли государства. В рамках организационно-экономического механизма ключевое значение приобретает регуляторная политика, включающая налоговое и инвестиционное регулирование.

Налоговая политика: установление оптимальной ставки специальных налоговых режимов напрямую влияет на объем финансовых ресурсов, остающихся в распоряжении МСП после налогообложения. Эти средства могут быть направлены на инвестиции в инновации.

Инвестиционная политика: государство может стимулировать как внутренние (собственные средства предприятий), так и внешние (займы) инвестиции в инновационные проекты МСБ.

Таким образом, создается самоподдерживающаяся система, обеспечивающая сбалансированный рост ключевых показателей: на уровне предприятий: увеличение инвестиций в инновации; на уровне государства: рост налоговых поступлений; на уровне населения: повышение занятости.

Развитие малого и среднего бизнеса является критически важным элементом организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности Донецкой Народной Республики. Инновационная активность МСП напрямую зависит как от уровня конкурентной среды (демонстрирующей сложную нелинейную зависимость), так и от мер государственной поддержки, в первую очередь, в налоговой и инвестиционной сферах. Для формирования эффективной политики поддержки МСБ в ДНР необходим комплексный подход, согласующий интересы бизнеса, государства и населения.

Перспективным направлением дальнейших научных изысканий является построение экономико-математической модели, позволяющей количественно оценить взаимовлияние таких факторов, как ставки налогообложения, объем инвестиций в инновации, уровень занятости и налоговые поступления. Реализация такой модели позволит разработать конкретные рекомендации по финансовому обеспечению развития малого и среднего бизнеса в регионе.

УДК 338.12

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

РОМАНЮК В.В.,
канд. экон. наук, директор,
ООО «Центр Экономического Взаимодействия Республик»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ФОМЕНКО П.В.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В настоящих тезисах исследуется проблема совершенствования механизмов управления импортной деятельностью предприятия в условиях современных вызовов. Актуальность работы обусловлена необходимостью адаптации корпоративных систем закупки к быстро меняющимся внешним условиям, включая санкционное давление, волатильность валютных курсов и сбои в работе глобальных логистических цепочек. В работе обоснованы цель исследования. Проведен анализ и выявлены особенности управления импортной деятельностью субъекта хозяйствования. Сформулирован вывод о синтезе организационных, правовых и экономических механизмов с целью повышения эффективности управления импортной деятельностью, что в совокупности формирует конкурентное преимущество компании на нестабильном рынке.

Ключевые слова: управление импортной деятельностью, организационно-правовые механизмы, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), таможенное регулирование, договорные риски, логистические цепочки.

MECHANISMS FOR MANAGING THE IMPORT ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

ROMANYUK V.V.,
Candidate of Economical Sciences, Director,
Center for Economic Cooperation of the Republics LLC,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

FOMENKO P.V.,
master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. In these theses, the problem of improving the management mechanisms of the import activity of the enterprise in the context of modern challenges is investigated. The relevance of the work is due to the need to adapt corporate procurement systems to rapidly changing external conditions, including sanctions pressure, currency volatility and disruptions in global logistics chains. The paper substantiates the purpose of the study. The analysis was carried out and the

peculiarities of managing the import activity of a business entity were revealed. The conclusion is formulated about the synthesis of organizational, legal and economic mechanisms in order to increase the efficiency of import management, which together forms a competitive advantage of the company in an unstable market.

Keywords: import management, organizational and legal mechanisms, foreign economic activity (FEA), customs regulation, contractual risks, logistics chains.

Перманентная трансформация международной торговли, вызванная геополитическими изменениями и введением ограничительных мер финансового и товарного характера, привела к необходимости поиска новых, зачастую нетипичных логистических маршрутов и контрагентов. Ужесточение требований таможенного и валютного законодательства, направленного на усиление контроля за трансграничным движением товаров и капиталов, в свою очередь, увеличило административную нагрузку и риски правонарушений. В условиях волатильности национальной валюты, напрямую влияющей на себестоимость закупаемой продукции и финансовую предсказуемость сделок, управление импортом в части юридического, логистического и финансового сопровождения, осуществляется фрагментарно, что указывает на системную неэффективность и требует разработки целостных организационно-правовых механизмов, способных обеспечить бесперебойность снабжения, минимизацию издержек и соблюдение всех регуляторных норм. Актуальность проблемы обусловила выбор темы исследования.

Цель исследования состоит в поиске путей совершенствования механизмов управления импортной деятельностью промышленного предприятия. Это подразумевает не изолированное улучшение отдельных процедур, а создание интегрированной, многоуровневой системы, которая бы органично сочетала в себе оптимизацию внутренней организационной структуры с комплексным применением инструментов правового регулирования.

Современная практика управления импортными операциями на многих отечественных предприятиях сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, которые условно можно диверсифицировать на организационные, правовые и интеграционные. Сводная характеристика «узких мест» представлена в табл. 1.

Характеристика организационных, правовых и интеграционных проблем управления импортными операциями промышленного предприятия указывает на необходимость разработки мероприятий по их устранению. Для преодоления указанных проблем требуется реализация комплекса мер, направленных на создание целостной, адаптивной и соответствующей системы управления.

Таблица 1 – Характеристика организационных, правовых и интеграционных проблем управления импортными операциями промышленного предприятия

Проблема	Направление	Характеристика	Последствия
1	2	3	4
Организационные проблемы	Фрагментация и разрозненность бизнес-процессов	Функции, связанные с импортом, рассредоточены между различными департаментами (закупки, логистика, юриспруденция, финансы) без назначения единого центра ответственности	Приводит к утрате сквозного контроля над сделкой, возникновению «информационного вакуума» на стыках подразделений и хроническому несоблюдению сроков (например, финансовый отдел задерживает платеж из-за неполученных от логистов документов, а юристы, не будучи вовлеченными в процесс на ранней стадии, вынуждены экстренно исправлять уже согласованный с контрагентом договор)
	Отсутствие системы проактивного риск-менеджмента	Управление строится по реактивной схеме, когда действия предпринимаются после наступления негативного события (задержка груза на таможне, блокировка платежа банком, претензия по качеству)	Оценка и разработка мер по минимизации таких рисков, как политические и экономические санкции в отношении контрагентов, колебания валютных курсов или внезапные изменения в таможенном законодательстве страны-отправителя, не осуществляется в систематическом порядке
	Неэффективная организационная структура подразделения ВЭД	Чрезмерная централизация	Создает бюрократические задержки и узкие места в принятии оперативных решений
		Полная децентрализация и встроенность в производственные департаменты	Лишает компанию единой импортной политики и синергетического эффекта от консолидации закупок, а также зачастую не подкреплена современными цифровыми инструментами (такими как SCM-системы, ERP-модули для ВЭД), что не позволяет в режиме реального времени отслеживать статус груза, управлять товарными запасами и проводить аналитику по поставщикам
Правовые и регуляторные проблемы	Высокий уровень правовых рисков во внешнеторговых контрактах	Некорректный выбор применимого права и подсудности, неполнота или расплывчатость формулировок, касающихся базиса поставки Incoterms, порядка перехода рисков и процедуры актирования коммерческих расхождений	Приводит к длительным и затратным судебным разбирательствам в иностранных юрисдикциях с непредсказуемым исходом, а также риски неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств со стороны нового поставщика

Окончание табл. 1

Правовые и регуляторные проблемы	Сложность и изменчивость таможенно-правового регулирования	Отсутствие у предприятия продуманной стратегии легитимной таможенной оптимизации, что порождает ужесточение административной и уголовной ответственности за нарушения в данной сфере	Риски доначисления таможенных платежей, наложения значительных штрафов и изъятия товара вследствие ошибочного определения классификационного кода ТН ВЭД, занижения таможенной стоимости или некорректного оформления сертификатов о стране происхождения.
	Риски нарушения валютного законодатель-ства	Несвоевременное оформление паспорта сделки, непредставление в уполномоченный банк надлежащих документов, подтверждающих валютные операции, необеспечение репатриации денежных средств (ввоз товара без последующей оплаты) или неполучение на счёт валютной выручки (оплата без последующего ввоза товара)	Существенные санкции со стороны контролирующих органов
Интеграционная проблема	Отсутствие синергии между организацион-ными и правовыми компонентами	Отсутствие планирования внешнеторговых сделок на превентивной основе, оторванность юридического сопровождения от операционных реалий ввиду слабой информированности юристов (ее отсутствия) специалистами отделов логистики и закупок об особенностях конкретного товара или условиях его транспортировки; установление жёстких бюджетных лимитов без учета возможных правовых и таможенных издержек	

В организационной сфере необходима централизация координации импортной деятельности в рамках единого подразделения ВЭД, наделенного полномочиями сквозного управления процессом и ответственного за конечный результат. Такое управление должно строиться наряду с параллельным внедрением цифровых платформ, которые обеспечивают прозрачность всей цепочки поставок − от момента заключения контракта до поставки товара на склад. Кроме того, необходимо создание и формализация системы внутреннего контроля и аудита ВЭД, которая бы предусматривала регулярные проверки соблюдения регламентов и выявление узких мест.

В правовой сфере требуется разработка и внедрение корпоративных стандартов и типовых форм внешнеторговых контрактов, которые бы минимизировали правовые риски за счет унификации и четкости условий, а также создание и постоянная актуализация внутренней базы знаний по таможенному и валютному законодательству, проведение обязательного юридического и таможенного аудита каждой значимой импортной сделки до ее

заключения. Все это позволит легитимно оптимизировать таможенные платежи и исключить нарушения.

Для решения интеграционной проблемы ключевым является внедрение кросс-функционального процессного подхода, при котором представители юридической, финансовой, логистической служб и отдела закупок формируют рабочую группу на всех ключевых стадиях импортной операции − от планирования закупки и выбора контрагента до пост-импортного анализа эффективности сделки. Такой подход позволит обеспечить комплексный взгляд на сделку и принятие сбалансированных решений, где организационная гибкость подкрепляется правовой надежностью.

Следует отметить, что совершенствование механизмов управления импортными операциями представляет собой не единовременное изменение, а непрерывный процесс организационного проектирования и правового обеспечения, нацеленный на создание устойчивой, гибкой и соответственной системы, способной не только противостоять вызовам глобальной среды, но и извлекать из них стратегические преимущества.

Выводы исследования позволяют констатировать, что устойчивая и эффективная импортная деятельность в современных условиях является не следствием случайных благоприятных обстоятельств, а результатом целенаправленного построения и постоянной корректировки организационно-правовых механизмов, которые функционируют по принципу обратной связи и обладают свойствами адаптивности и проактивности. Именно синергия между четко выстроенной организационной структурой, наделенной необходимыми полномочиями и ресурсами, и глубоко интегрированным в бизнес-процессы юридическим сопровождением, позволяет не только парировать уже возникшие угрозы в виде таможенных доначислений или претензий контрагента, но и заблаговременно идентифицировать потенциальные узкие места в логистических цепочках, диверсифицировать поставщиков, хеджировать валютные риски и, в конечном счете, трансформировать импорт из области повышенной турбулентности в стратегически управляемый и контролируемый актив предприятия, обеспечивающий его ресурсную безопасность и конкурентные преимущества на рынке.

Список источников

1. Бельчук, А.И. Импортная деятельность российских предприятий в условиях либерализации внешнеэкономической деятельности / А.И. Бельчук, Л.А. Стрижкова, В.Н. Воронина // Российский внешнеэкономический вестник. - № 2. – 2021. – С. 39-49

УДК 339.13

ВНЕШНЕТОРГОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РОССИИ И ГЕРМАНИИ

СМЕЛЯНСКАЯ М.Е.,
старший преподаватель,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу внешнеторговых отношений России и Германии. В исследовании рассматриваются основные особенности внешнеэкономической деятельности, нормативно-правовое регулирование, а также особенности торгово-посреднических операций в обеих странах. Анализ показывает как сходства, так и различия в подходах к регулированию и развитию внешнеторговых связей, что обусловлено историческими, правовыми и экономическими факторами. Работа предназначена для специалистов в области международной экономики, внешнеэкономической деятельности и студентов, изучающих международные торговые отношения.

Ключевые слова: внешнеторговые отношения, Россия, Германия, международная торговля, торгово-посреднические операции.

FOREIGN TRADE RELATIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIA AND GERMANY

SMELYANSKAYA M.E.,
Senior lecturer,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Актуальной проблемой современного состояния внешнеторговых связей является изучение отношений в культурной и научной сферах, экономических связей и в политической сфере.

Цель исследования – анализ современного состояния и перспектив развития внешнеторговых отношений России и Германии.

Германия продолжает играть значимую роль в экономическом партнерстве с Россией. Хотя антироссийские санкции создают препятствия для сотрудничества, именно Германия несет существенные убытки среди европейских государств из-за ограничений в торговле. Это отразилось на товарообороте, сократив ежемесячный экспорт Германии в Россию на 727 миллионов евро. Германия остается одним из основных импортеров российского сырья, и обе страны выражают готовность к дальнейшему взаимодействию в этой области.

В ноябре 2017 года на российско-немецком сырьевом форуме в Санкт-Петербурге были рассмотрены возможности для развития сотрудничества, включая совместные научные исследования и бизнес-проекты. Участники

подчеркнули, что открытость и доверие являются фундаментом для устойчивых отношений в сырьевом секторе. Российские компании, в свою очередь, заявили о своей открытости к международному партнерству, готовности делиться опытом и внедрять передовые технологии, что, по мнению участников, откроет путь к реализации новых проектов и улучшению экологической ситуации.

Анализ структуры экспорта и импорта является важным компонентом оценки торгово-экономического положения страны (таблица 1). Экономика каждой страны формируется под влиянием природных ресурсов, уровня технологического развития, производственного потенциала и международных торговых связей. Россия и Германия представляют собой яркие примеры двух различных моделей экономического развития: Россия – экспортера энергоносителей и сырья, а Германия – мирового лидера в области высокотехнологичных и промышленных товаров. Изучение особенностей их внешнеторговой деятельности позволяет понять причины и последствия текущего состояния внешней торговли, а также определить направления для дальнейшего развития.

Таблица 1 – Структура экспорта и импорта России и Германии [составлено автором]

Страна	Экспорт	Импорт
Россия	нефть и нефтепродукты	машины и оборудование
	природный газ	транспортные средства
	уголь	электроника
	металлы (алюминий, медь и др.)	химическая продукция
	древесина и лесоматериалы	продовольственные товары
	продукты питания (зерно и др.)	технологическая продукция и комплектующие
Германия	автомобили и автокомпоненты	машины и оборудование
	машиностроительная продукция	транспортные средства
	химическая промышленность	электроника и электротехника
	фармацевтическая продукция	химическая продукция
	электроника и изделия из металла	сырье и материалы для промышленности

Таким образом, структура экспорта и импорта России и Германии существенно различается, что обусловлено их природными ресурсами, технологическим уровнем и особенностями промышленного комплекса. Россия в значительной мере ориентирована на экспорт сырья и энергоносителей, что делает ее экономика уязвимой к колебаниям мировых цен, тогда как Германия сосредоточена на экспорте высокотехнологичных товаров и промышленного оборудования, что обеспечивает ей стабильность и высокий уровень развития. Анализ этих особенностей позволяет лучше понять специфику внешнеэкономической деятельности обеих стран и определить стратегические направления их развития на международной арене.

Для более подробного изучения данного вопроса сформируем таблицу сравнения регулирования торгово-посреднических операций в России и Германии (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ регулирования торгово-посреднических операций в России и Германии [составлено автором]

Параметры сравнения	Россия	Германия
Нормативный акт, определяющий порядок осуществления сделок	Гражданский кодекс РФ (ГК РФ): устанавливает общие правила заключения и исполнения гражданских договоров	Германское торговое уложение (Handelsgesetzbuch, HGB): включает комплекс норм торгового права
Форма договора	ГК РФ допускает устную форму, но большинство крупных сделок заключаются письменно	Согласно HGB, практически все важные сделки должны быть зафиксированы письменно
Участники сделки	Физические и юридические лица, индивидуальные предприниматели (ИП)	Преимущественно юридические лица и профессиональные коммерсанты
Регистрация договора	Нет обязательного требования регистрировать договор, кроме редких исключительных ситуаций	Некоторые типы сделок подлежат уведомлению уполномоченных органов
Ответственность агентов	Агенты несут ограниченную ответственность, обусловленную условиями договора	В Германии агент несет большую ответственность, вплоть до возмещения убытков независимо от наличия вины
Оплата труда агента	Заработок чаще рассчитывается как процент от оборота или объема продаж	Вознаграждение часто устанавливается заранее и фиксируется, иногда дополняется бонусами
Подоходный налог	Налоги зависят от статуса налогоплательщика, действуют налоговые льготы и сниженные ставки для ИП	В Германии применяется прогрессивная шкала налогообложения, учитывающая общий годовой доход
НДС	Основная ставка НДС составляет 20%, имеются льготные ставки для некоторых отраслей	Базовая ставка НДС равна 19%, существуют дифференцированные ставки для разных категорий товаров
Санитарные и экологические требования	Санитарные нормы устанавливаются Роспотребнадзором, производственный контроль обязателен	Германия руководствуется едиными стандартами Европейского союза, направленные на охрану окружающей среды и здоровье населения
Международные контракты	Включают использование международных стандартов контрактов типа INCOTERMS	Практикуются стандартные международные контрактные условия, такие как INCOTERMS и GAFTA
Применение электронных подписей	Цифровые подписи признаются наравне с рукописными и широко распространены	ЭДО активно внедряется, электронные подписи легитимны и признаны юридическим документом

Анализ регулирования торгово-посреднических операций в России и Германии показывает существенные различия, обусловленные историческими,

правовыми и экономическими особенностями каждой страны. В России основным нормативным актом, регулирующим гражданско-правовые сделки, является Гражданский кодекс РФ, который предусматривает возможность заключения сделок в устной форме. Однако для обеспечения юридической надежности и защиты сторон большинство крупных сделок оформляются письменно. Регистрация договоров в России не является обязательной, за исключением отдельных случаев, таких как сделки с недвижимостью.

В России, в отличие от Германии, ответственность торговых агентов обычно ограничена, а их доход чаще всего зависит от объема продаж. В Германии же, благодаря строгому законодательству (в частности, Германскому торговому уложению), агенты несут гораздо большую ответственность, вплоть до полной компенсации убытков, даже если они не виноваты. Это стимулирует более высокое качество работы. Кроме того, немецкие агенты чаще получают фиксированную зарплату с возможными премиями, что обеспечивает стабильность дохода.

В сфере налогообложения, хотя обе страны используют прогрессивную шкалу, в России предусмотрены льготы для индивидуальных предпринимателей. В Германии же налоговая система считается более прозрачной и учитывает годовой доход налогоплательщика.

Техническое регулирование и стандарты качества в России регулируются национальными органами, такими как Роспотребнадзор, в то время как Германия руководствуется стандартами Европейского союза. В сфере международных контрактов активно применяются международные стандарты, такие как INCOTERMS, что способствует унификации условий внешнеторговых сделок. Важным аспектом является внедрение электронных подписей и цифровых технологий: в России они признаются и широко используются, а в Германии – легитимность электронных документов закреплена законом и активно внедряется в деловую практику.

Таким образом, регулирование торгово-посреднических операций в обеих странах основано на принципах юридической определенности и ответственности, но отличается по степени формализации, ответственности участников и уровню технологической интеграции. Эти различия отражают особенности правовых систем и экономическую специфику каждой страны и оказывают влияние на эффективность и безопасность внешнеторговых сделок.

УДК 331.103.2:658.3.012.2

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДОВИЧЕНКО К.А.,
канд. экон. наук, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КИБИШЕВ А.С.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В условиях усиления процессов глобализации процессов глобализации перед предприятиями возникает задача повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности на рынке. Для того чтобы предприятие эффективно работало и развивалось необходимо разработать оптимальную систему мотивации персонала, которая побуждает каждого работать продуктивно, достигая стратегических целей предприятия. Именно мотивация труда способствует снижению текучести персонала, формирует стабильный коллектив, повышает конкурентоспособность продукции.

Ключевые слова: мотивация, системы мотивации, эффективность предприятия, мотивация персонала.

OPTIMIZATION OF THE STAFF MOTIVATION SYSTEM AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

UDOVICHENKO K.A.,
Candidate of Economical Sciences, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

KIBISHEV A.S.,
master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. In the context of increasing globalization, businesses face the challenge of improving operational efficiency and market competitiveness. For a company to operate effectively and grow, it is essential to develop an optimal employee motivation system that encourages everyone to work productively and

achieve the company's strategic goals. Motivation helps reduce staff turnover, builds a stable workforce, and enhances product competitiveness.

Keywords: motivation, motivation systems, enterprise efficiency, staff motivation.

Система мотивации персонала представляет собой совокупность мероприятий, направленных на стимулирование сотрудников к активной трудовой деятельности для реализации корпоративных задач. Проектирование такой системы является сложной задачей, поскольку требует понимания ключевых факторов, побуждающих человека к выполнению работы с заданным качеством. Каждая организация применяет индивидуальную модель стимулирования сотрудников, обладающую как сильными, так и слабыми сторонами. Существующие недостатки в мотивирующих механизмах препятствуют полной реализации кадрового потенциала и сдерживают прогресс компании.

В теории и практике выделяют несколько концепций построения систем стимулирования: административно-командный, ресурсно-ограничительный, ментальный, организационный, социально-психологический, корпоративно-культурный и патриархальный подходы.

Поскольку каждый сотрудник является личностью с уникальным набором потребностей, которые он удовлетворяет посредством труда, универсальные методы мотивации неприменимы. Следовательно, при разработке стимулирующей программы руководству необходимо избегать шаблонных решений. Наиболее эффективной считается та система, которая интегрирует разнообразные формы побуждений, принимая во внимание личные запросы сотрудников и специфику функционирования предприятия.

Процесс формирования системы мотивации должен базироваться на ряде принципов: комплексный подход, системность, учет специализации, обеспечение стабильности, гибкость и четкая ориентация на достижение плановых результатов. Этапы мотивационной системы представлены на рис. 1.

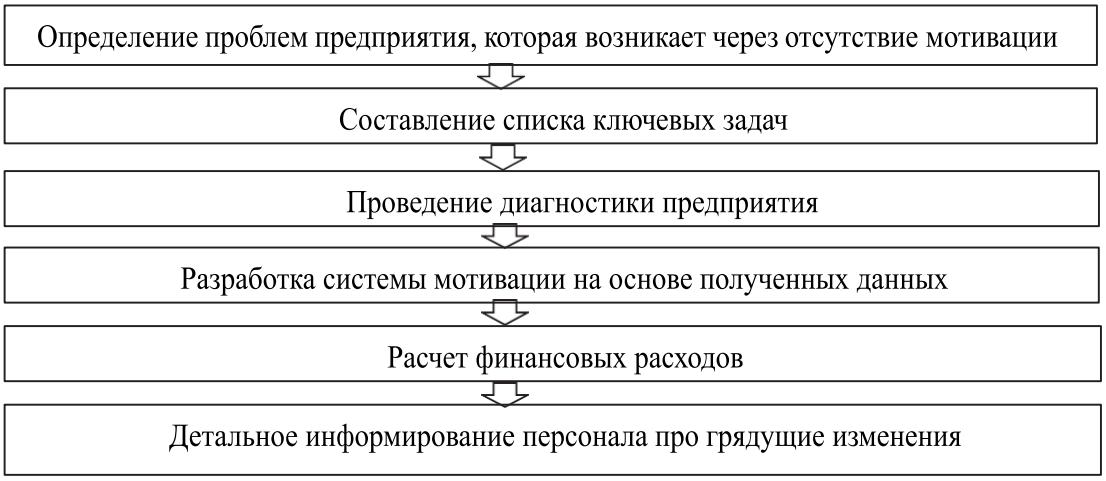

Рисунок 1 – Этапы мотивационной системы предприятия

Для повышения эффективности кадровой политики на предприятии необходимо внедрить мониторинговый процесс. Он должен включать анализ действующей системы стимулирования, диагностику качественных характеристик сотрудников, изучение их мотивационной сферы и оценку целесообразности корректировки существующих механизмов.

Формирование системы мотивации требует вовлеченности всех категорий работников, независимо от их должностного уровня. Соблюдение этого принципа является обязательным условием для создания сбалансированного и результативного стимулирующего комплекса. Менеджменту компании необходимо регулярно анализировать, насколько элементы, инструменты и архитектура системы мотивации соответствуют стратегическим ориентирам, корпоративным целям и текущей стадии жизненного цикла организации.

Оптимизация системы мотивации является ключевой детерминантой в системе факторов, влияющих на операционную и стратегическую эффективность предприятия, так как непосредственно воздействует на производительность труда и качество человеческого капитала. Процесс оптимизации представляет собой непрерывный цикл совершенствования методов и инструментов стимулирования, интегрированный в общий стратегический контур управления организацией и нацеленный на синергию индивидуальных и корпоративных целей.

Эффективная мотивационная система носит многокритериальный характер, комбинируя материальные (денежное вознаграждение, бонусы) и нематериальные (карьерный рост, организационная культура, статусные мотиваторы) стимулы, адаптированные под различные социально-демографические группы персонала. Корреляция между оптимизированной системой мотивации и ключевыми показателями эффективности (KPI) предприятия проявляется в снижении коэффициента текучести кадров, росте производительности и увеличении инновационной активности сотрудников. Неотъемлемым элементом оптимизации является внедрение механизмов регулярного мониторинга и обратной связи (например, через оценку уровня вовлеченности), позволяющих проводить диагностику системы и ее своевременную корректировку.

Экономическая результативность оптимизации выражается в минимизации транзакционных издержек, связанных с наймом и адаптацией нового персонала, и максимизации отдачи от человеческих ресурсов, что в конечно Наиболее действенными являются системы, построенные на принципах управления по целям (MBO), где вознаграждение напрямую увязано с достижением конкретных, измеримых и релевантных стратегических задач предприятиям итоге повышает рентабельность.

Конфигурация системы мотивации должна быть гибкой и адаптивной к этапу жизненного цикла организации, ее отраслевой специфике и внешней экономической среде.

Развитая система мотивации формирует основу кадровой безопасности предприятия, снижая риски потери ключевых компетенций и способствуя сохранению организационного знания.

Таким образом, именно персонал выступает ключевым драйвером развития компании, а мотивационная система – основным инструментом активизации его профессионального потенциала. Организации используют разнообразные подходы и методики стимулирования сотрудников, поскольку высокая трудовая мотивация служит гарантией успешной реализации стратегии и укрепления конкурентных рыночных позиций. Данная система представляет собой комплекс мер, направленных на побуждение к активным действиям как отдельных специалистов, так и коллективов в целом для достижения корпоративных задач.

Сформированная мотивационная основа оказывает позитивное влияние на производительность труда, способствуя идентификации сотрудников с компанией. Уровень мотивации напрямую определяет такие ключевые показатели, как размер прибыли, производительность труда, качество выпускаемой продукции или услуг, а также темпы стратегического развития бизнеса.

УДК 339.9:331.108

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

ФОМЕНКО Е.И.,
канд. экон. наук, доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КИСЛЮК Е.В.,
канд. наук гос. упр., доцент, заместитель директора,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе представлена необходимость обеспечения сферы ВЭД квалифицированными кадрами, обобщены существующие требования к специалистам в сфере внешнеэкономической деятельности. Проведен анализ существующих проблем кадрового обеспечения ВЭД и предложены пути их решения.

Ключевые слова: квалифицированные кадры, современный специалист, внешнеэкономическая деятельность, международные связи, эффективное кадровое обеспечение ВЭД

HUMAN RESOURCES SUPPORT FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PERSPECTIVES

FOMENKO E.I.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

KISLYUK E.V.
Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Deputy Director,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper presents the need to provide the foreign economic activity sphere with qualified personnel, summarizes the existing requirements for specialists in the field of foreign economic activity. The paper analyzes the existing problems of personnel provision in foreign economic activity and suggests ways to solve them.

Keywords: qualified personnel, modern specialists, foreign economic activity, international relations, and effective personnel support for foreign economic activity

На протяжении всей истории становления государства внешняя торговля и экономическое взаимодействие оказывали воздействие на разрешение экономических задач на различных уровнях: от национального хозяйства в целом до отдельных областей, организаций и предприятий. Являясь неотъемлемой частью общего устройства народного хозяйства, внешнеэкономическая деятельность влияет на улучшение внутренних экономических соотношений, распределение и прогресс производственных ресурсов. Ни одно государство не смогло построить устойчивую экономику, отгородившись от мировой хозяйственной системы.

В эпоху интеграции экономики в глобальное хозяйство развитие внешнеэкономической деятельности приобретает особенное значение. Российская Федерация придерживается стратегии планомерного наращивания взаимовыгодного обмена товарами со всеми иностранными государствами, заинтересованными в этом. Именно поэтому углубленное изучение прогресса и механизмов управления внешнеэкономической деятельностью в настоящее время является важным и актуальным.

Важно отметить, что квалифицированные кадры являются одним из ключевых источников успеха деятельности как на уровне государства или региона, так и на уровне организаций. Однако в настоящее время наблюдается

дефицит квалифицированных специалистов, который заметен и во внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД). Это обусловлено несколькими факторами: «утечка» кадров; снижение интереса к карьере в сфере внешнеэкономической деятельности; неэффективность системы переподготовки кадров в условиях быстроизменяющейся внешней среды; несоответствие образовательных программ современным требованиям рынка труда внешнеэкономической деятельности; недостаточная подготовка специалистов в сфере международных связей, а также таможенного дела; недостаточный уровень практической подготовки выпускников; невысокий уровень заинтересованности бизнес-сообществ во взаимодействии с образовательными организациями, в том числе в части целевого обучения.

В большей степени недостаток узкоспециализированных кадров наблюдается в следующем: неэффективный процесс внешнеторговых переговоров, который, как следствие, ведет в потере контрактов и партнеров; замедление развития экспортного потенциала предприятий, а также проблемы освоения новых зарубежных рынков.

Однако помимо базовых требований к специалистам в сфере ВЭД (знание законодательства и международных стандартов качества, навыки документационного обеспечения и международных экономических отношений, владение иностранными языками), в данный момент выдвигаются и иные требования, к ним можно отнести: наличие аналитических способностей (анализ рынков сбыта, оценка конкурентной среды, прогнозирование рисков); умения организационной направленности (координация международных поставок, контроль логистических цепочек, управление проектами ВЭД); наличие профессиональных и личных характеристик в виде способности работать с большим объемом информации, а также в условиях форс-мажорных обстоятельств или стрессовой ситуации, умение работать в режиме многозадачности.

Таким образом, современный специалист по ВЭД должен быть готов к постоянному развитию своих профессиональных компетенций и адаптации к изменчивым условиям международного рынка. Особую ценность представляют сотрудники, обладающие навыками работать в условиях санкционных ограничений и новых экономических реалий.

Важно обозначить, что для решения существующих проблем требуется применение комплексного подхода (рис. 1). Итак, эффективное кадровое обеспечение внешнеэкономической деятельности – это ключевой фактор успешного развития международных экономических отношений. Решение существующих проблем требует комплексного подхода и взаимодействия всех заинтересованных сторон, а именно: образовательных учреждений, бизнеса и государственных структур.

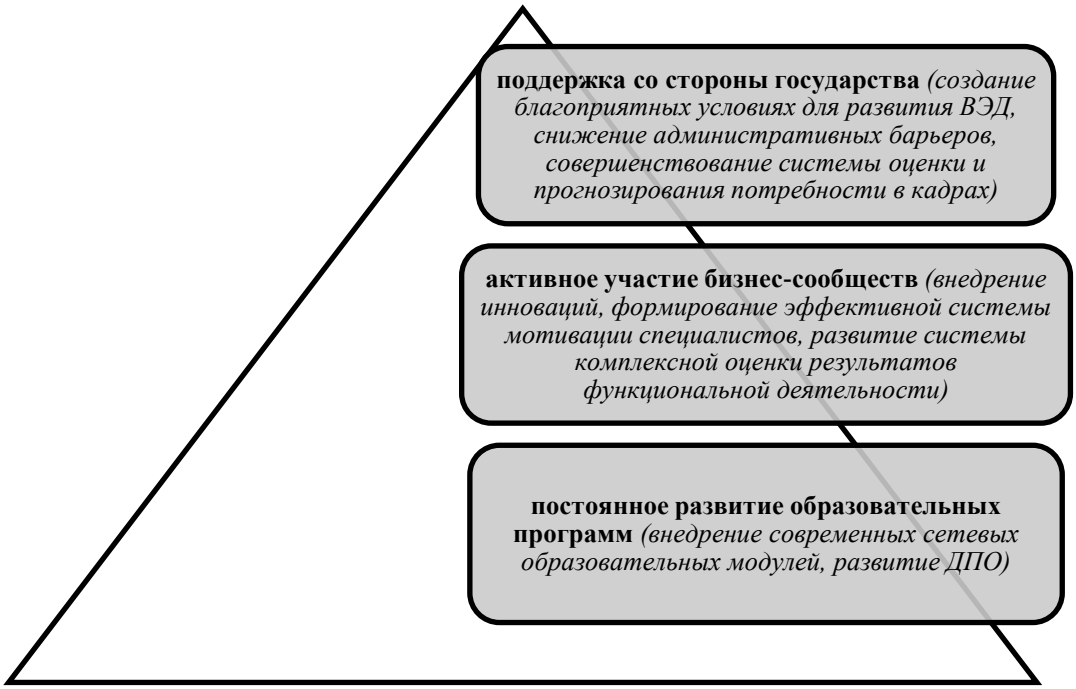

Рисунок 1 – Комплексный подход в решении проблем кадрового обеспечения ВЭД

На основании изложенного пути решения указанных проблем можно представить в виде рис. 2.

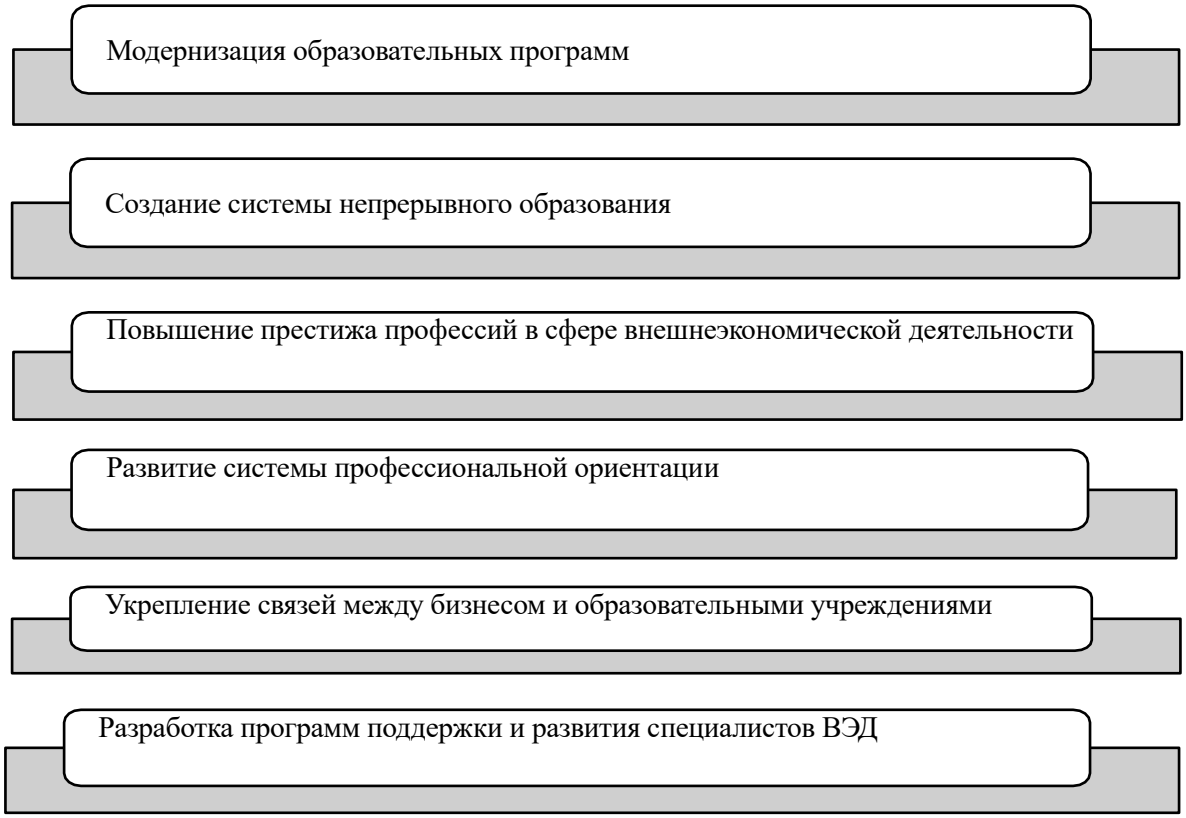

Рисунок 2 – Перспективы развития кадрового обеспечения внешнеэкономической деятельности

Перспективы развития кадрового потенциала ВЭД связаны с внедрением инновационных методов обучения, усилением практической направленности подготовки специалистов и развитием международного сотрудничества в сфере образования. Только такой подход позволит обеспечить экономику квалифицированными специалистами, способными эффективно работать в условиях глобальной конкуренции.

Таким образом, эффективное кадровое обеспечение внешнеэкономической деятельности способствует укреплению международных связей, увеличению производительности, оптимизации бизнес-процессов, повышению конкурентоспособности.

УДК 338

АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ИННОВАЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННОЙ МОДЕЛИ ЭКОНОМИКИ

ХАРХАРДИН Н.С.,
аспирант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Рассматриваются ключевые проблемы и вызовы внешнеэкономической деятельности Российской Федерации, обусловленные доминантной ролью ресурсно-ориентированной экспортной модели и технологической зависимостью. Проанализирована структура экспорта и импорта России на данных за 2024 год, включая географические смещения и товарную специализацию. Выделены антикризисные механизмы и инструменты государственной политики (программа «Мой экспорт», деятельность Российский экспортный центр, меры Министерство промышленности и торговли Российской Федерации по технологической модернизации), направленные на стимулирование инновационной и промышленной трансформации внешнеэкономической деятельности. Предложены рекомендации по усилению роли высокотехнологичных секторов и повышению экспорта товаров с высокой добавленной стоимости.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность; импортозамещение; инновационная модель; товары с высокой добавленной стоимостью; государственная поддержка; антикризисное управление

ANTI-CRISIS MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF THE TRANSITION TO INNOVATION-THE INDUSTRIAL MODEL OF THE ECONOMY

KHARKHARDIN N.S.,
postgraduate student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The key problems and challenges of the foreign economic activity of the Russian Federation caused by the dominant role of the resource-oriented export model and technological dependence are considered. The structure of Russia's exports and imports is analyzed based on data for 2024, including geographical shifts and product specialization. Anti-crisis mechanisms and instruments of state policy (the My Export program, the Russian Export Center, and measures taken by the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation for technological modernization) aimed at stimulating innovation and industrial transformation of foreign economic activity are highlighted. Recommendations are proposed to strengthen the role of high-tech sectors and increase exports of high-value-added goods.

Keywords: foreign economic activity; import substitution; innovation-based model; high-value-added goods; state support; crisis management.

Современная внешнеэкономическая деятельность Российской Федерации характеризуется сохранившейся ориентацией на экспорт минерально-сырьевых продуктов и выраженной технологической зависимостью, что значительно повышает её уязвимость перед внешними шоками и требует применения системных антикризисных механизмов. В товарной структуре в отчетном периоде минеральные продукты продолжали занимать ведущую долю (примерно $197,7 млрд по данным за первые 9 мес. 2024 г.). Таким образом, тенденции структурной специализации остаются существенным ограничением для смены внешнеэкономической парадигмы.

На фоне вышеперечисленного антикризисное управление внешнеэкономической деятельностью должно быть переориентировано не только на компенсаторные меры, но и на системную поддержку перехода к инновационно-промышленной модели экономики. В данном контексте ключевыми элементами выступают: диверсификация экспортной номенклатуры в пользу секторов с высокой добавленной стоимостью, стимулирование НИОКР и инновационного предпринимательства, а также институциональное развитие механизмов поддержки экспортеров.

Государственные программы и институции играют значительную роль: программа «Мой экспорт» направлена на стимулирование малых и средних предприятий-экспортеров; Российский экспортный центр осуществляет гарантийные, кредитные и страховые инструменты поддержки; Министерство

промышленности и торговли реализует меры субсидирования технологической модернизации и локализации производств.

Эффективная реализация указанной стратегии предусматривает акцент на развитии экспортно-ориентированных высокотехнологичных отраслей (машиностроение, микроэлектроника, фармацевтика, химическая промышленность, IT-решения). Одновременно важным направлением является создание экспортных кластеров и технологических хабов, где взаимодействие вузов, научных организаций и бизнеса формирует базис для устойчивого роста. В этой связи институциональные меры антикризисного управления включают мониторинг внешнеэкономических рисков, гибкую адаптацию логистических цепочек, страхование внешнеэкономических операций и разработку резервных сценариев функционирования в условиях санкционных ограничений.

Ниже приведена таблица, иллюстрирующая ключевые показатели внешней торговли Российской Федерации за 2024 год и тенденции по основным регионам экспорта представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Показатели внешней торговли России за 2024 год

Показатель	Значение, млрд, долларов США	Темп роста 2023-2024, %
Общий внешнеторговый оборот	716,9	0,9
Экспорт товаров	433,9	2,0
Импорт товаров	283,0	(0,8)
Торговый баланс (сальдо)	150,9	7,8
Экспорт в страны Азии	329,2	7,58
Экспорт в страны Европы	68,4	(–20,37)

Анализ представленных в таблице показателей внешней торговли за 2024 год демонстрирует, что сохраняющийся высокий объём экспорта в денежном выражении формируется преимущественно за счёт реализации минерально-сырьевых товаров. Такая структура экспортных потоков отражает ограниченность глубины промышленной переработки и низкую долю готовой продукции в общем объёме внешнеторгового оборота. Следовательно, количественные показатели экспорта не могут рассматриваться как индикатор устойчивости внешнеэкономической деятельности, поскольку их качественное наполнение по-прежнему остаётся сырьевым.

Важным фактором риска является то, что объём и стоимость экспортируемого сырья могут регулироваться извне – как посредством установления ценовых коридоров и квот, так и через изменение мировой конъюнктуры, что фактически делает российскую экономику зависимой от «внешних центров принятия решений». Такая зависимость оказывает прямое влияние на наполняемость государственного бюджета и может выступать источником макроэкономической дестабилизации, повышая вероятность кризисных явлений в условиях внешнего давления.

При этом значительная часть импортируемой в страну готовой продукции производится из сырьевых ресурсов российского происхождения, что усиливает асимметрию внешнеэкономических отношений и приводит к утечке потенциальной добавленной стоимости за пределы национальной экономики. Преодоление данного противоречия требует системного стимулирования внутреннего производства и экспорта готовой высокотехнологичной продукции, способной интегрироваться в глобальные цепочки создания стоимости.

Стратегической задачей на современном этапе становится формирование экспортного сектора, основанного на инновациях, глубокой переработке сырья и развитии промышленности полного цикла. Только переход к модели, в которой Россия выступает не поставщиком сырья, а производителем востребованных мировым рынком технологичных товаров, позволит обеспечить экономическую устойчивость и превратить страну в неотъемлемый элемент глобальной экономики, влияющий на её развитие, а не зависящий от внешних условий.

Важной предпосылкой для достижения данной цели выступает совершенствование институциональной среды и механизмов государственной поддержки субъектов внешнеэкономической деятельности. На современном этапе необходима консолидация усилий федеральных и региональных органов власти, институтов развития и бизнес-ассоциаций в рамках единой модели стратегического антикризисного управления. Данная модель должна предусматривать оперативный мониторинг и оценку внешнеэкономических рисков, создание системы адаптивного регулирования внешнеторговых потоков и гибкое применение тарифно-таможенных инструментов, направленных на защиту отечественных производителей и стимулирование несырьевого экспорта.

Существенную роль в реализации инновационно-промышленной модели играет формирование новых финансово-экономических стимулов для предприятий. Речь идет о расширении спектра экспортно-страховых и гарантийных инструментов, развитии механизмов льготного кредитования и компенсации процентных ставок по проектам экспорта наукоемкой продукции, а также о внедрении инструментов государственно-частного партнерства в сфере НИОКР и технологического предпринимательства. Необходимым шагом становится формирование сети региональных экспортно-инновационных центров, обеспечивающих комплексное сопровождение предприятий - от стадии разработки продукта до его продвижения на внешние рынки.

В научно-технологическом аспекте ключевое значение приобретает развитие национальной системы инноваций и укрепление взаимодействия вузов, академических институтов и бизнеса. Для этого требуется формирование интегрированных научно-производственных кластеров, ориентированных на экспортные приоритеты, где сочетаются образовательные, исследовательские и

производственные функции. Стимулирование коммерциализации результатов отечественных НИОКР и повышение уровня технологической готовности новых решений позволит не только расширить экспортный потенциал, но и обеспечить внутреннюю технологическую независимость.

Таким образом, развитие антикризисных механизмов внешнеэкономической деятельности Российской Федерации должно рассматриваться не как временный инструмент стабилизации, а как основа стратегического перехода к инновационно-промышленной модели роста. Реализация обозначенных направлений обеспечит не только восстановление внешнеэкономического баланса, но и формирование новой модели участия России в мировой экономике - модели, основанной на инновациях, диверсификации и устойчивом развитии.

В долгосрочной перспективе реализация подобной стратегии позволит повысить устойчивость внешнеэкономической деятельности, уменьшить зависимость от ресурсных шоков и обеспечить рост экспорта высокотехнологичной продукции.

УДК 331.1

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ ВЭД: ПРАВОВЫЕ БАРЬЕРЫ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

ХАРИТОНЕНКО С.В.,
индивидуальный предприниматель,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ТАЙНИЦКИЙ П.С.,
Директор,
ИП Харитоненко Сергей Владимирович,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В данной статье проводится комплексный анализ правового положения индивидуального предпринимателя (ИП) в сфере внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в современных условиях. Актуальность исследования обусловлена растущей ролью малых форм бизнеса в диверсификации национального экспорта и необходимостью интеграции в глобальные цепи создания стоимости. В центре внимания находятся системные правовые барьеры, с которыми сталкиваются ИП, включая сложности валютного контроля, административную нагрузку и ограниченный доступ к механизмам разрешения споров. Цель работы заключается в разработке комплексной системы мер, направленных на либерализацию правового режима и диджитализацию административных процедур для ИП-экспортеров. На

основе сравнительно-правового анализа и обобщения практики предлагаются конкретные пути преодоления идентифицированных барьеров, такие как внедрение цифровых «единых окон», развитие системы гарантий для малого экспорта и проч. Делается вывод о том, что устранение правовых препон является ключевым фактором для раскрытия экспортного потенциала индивидуального предпринимательства, что, в свою очередь, будет способствовать устойчивому развитию национальной экономики в контексте ее глобальной конкурентоспособности.

Ключевые слова: индивидуальный предприниматель, внешнеэкономическая деятельность, правовые барьеры, валютное регулирование, экспортный контроль, цифровизация ВЭД, административные процедуры, международный коммерческий арбитраж, гарантийные механизмы, диверсификация экспорта.

INDIVIDUAL ENTREPRENEUR AS A SUBJECT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: LEGAL BARRIERS AND WAYS TO OVERCOME THEM

KHARITONENKO S.V.,
Individual entrepreneur,
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

TAINITSKY P.S.,
Director,
Sole proprietor Kharitonenko Sergey Vladimirovich,
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article provides a comprehensive analysis of the legal status of an individual entrepreneur (IE) in the field of foreign economic activity (FEA) in modern conditions. The relevance of the study is due to the growing role of small business forms in the diversification of national exports and the need for integration into global value chains. The focus is on the systemic legal barriers faced by sole proprietors, including the complexities of currency control, administrative burden, and limited access to dispute resolution mechanisms. The aim of the work is to develop a comprehensive system of measures aimed at liberalizing the legal regime and digitalizing administrative procedures for exporting entrepreneurs. Based on a comparative legal analysis and generalization of practice, specific ways to overcome the identified barriers are proposed, such as the introduction of digital single windows, the development of a guarantee system for small exports, other. It is concluded that the elimination of legal obstacles is a key factor for unlocking the export potential of individual entrepreneurship, which, in turn, will contribute to the sustainable development of the national economy in the context of its global competitiveness.

Keywords: individual entrepreneur, foreign economic activity, legal barriers, currency regulation, export control, digitalization of foreign economic activity,

administrative procedures, international commercial arbitration, guarantee mechanisms, export diversification.

Актуальность темы обусловлена объективной тенденцией к демократизации внешнеэкономических связей, когда индивидуальные предприниматели (ИП), обладая мобильностью и способностью к быстрой адаптации, становятся значимыми акторами на международной арене. Однако их интеграция в систему глобальной торговли сталкивается с комплексом правовых ограничений, изначально разработанных для крупных компаний, что создает дисбаланс между потенциальными возможностями и реальным вкладом в несырьевой экспорт ИП.

Цель исследования заключается в системной идентификации наиболее существенных правовых барьеров, препятствующих эффективному участию индивидуальных предпринимателей во внешнеэкономической деятельности, и в последующей разработке многоуровневой системы мер, направленных на модернизацию нормативно-правовой базы и внедрение специализированных инструментов поддержки.

Проблемы, с которыми сталкиваются индивидуальные предприниматели при осуществлении внешнеэкономической деятельности (или планировании выхода на внешние рынки) можно структурировать вокруг трех ключевых групп проблем – 1) в сфере валютного и таможенного регулирования, 2) в области административных процедур, 3) в контексте правовой защиты и разрешения споров**.**

В сфере валютного и таможенного регулирования наблюдается проблема применения избыточно сложных процедур декларирования и контроля, которые, будучи адекватными для масштабных трансграничных операций, становятся непропорционально обременительными для субъектов малого предпринимательства

Нормативная база валютного и таможенного контроля в Российской Федерации исторически формировалась с ориентацией на крупных корпоративных участников ВЭД, в связи с чем ее применение к индивидуальным предпринимателям, обладающим существенно более скромными административными и финансовыми ресурсами, порождает ряд системных диссонансов и непропорциональных сложностей.

Так, для ИП порог обязательного оформления паспорта сделки (ПС) составляет эквивалент 200 тыс. руб. по курсу на дату заключения контракта. Этот лимит является крайне низким и практически любая серьезная экспортная или импортная операция его превышает. Оформление ПС – сложная процедура, требующая сбора пакета документов, предоставления в уполномоченный банк и дальнейшего сопровождения (внесение изменений, контроль за сроками поступления валюты). Данное требование создает непосильную административную нагрузку. Индивидуальный предприниматель вынужден

либо самостоятельно, тратя значительное время, разбираться в тонкостях валютного законодательства, либо нанимать дорогостоящего специалиста (валютного контролера), что существенно снижает рентабельность мелких и средних сделок.

Также законодательство устанавливает строгие сроки для зачисления валютной выручки на счета в российских банках (не позднее 180 дней для экспорта товаров, 90 дней для работ/услуг). Нарушение этих сроков без уважительной причины влечет за собой значительные штрафы. В практике ИП, особенно работающих с множеством мелких контрагентов, нередки ситуации задержек платежей по вине иностранных партнеров, банков-посредников или из-за особенностей работы платежных систем. Доказывать уважительность таких причин перед банком и налоговыми органами для ИП крайне сложно, что ставит его под постоянную угрозу финансовых санкций.

Также следует выделить сложность идентификации источников средств. Банки, действуя в рамках борьбы с отмыванием доходов, тщательно проверяют происхождение денежных средств, особенно при импорте товаров и услуг. От ИП могут требовать предоставления сложной цепочки документов, подтверждающих легальность его капитала. Для предпринимателя, который инвестирует в бизнес личные сбережения, сбор таких подтверждений является крайне затруднительным. Это может привести к блокировке платежей по контракту, срыву поставок и ухудшению репутации, как перед иностранным партнером, так и перед обслуживающим банком.

Не менее важной проблемой являются высокие транзакционные издержки и риски, вызванные таможенным регулированием (декларированием и классификацией товаров, обеспечением таможенных платежей, сертификацией и нетарифными мерами, проч.). Таможенное декларирование требует точного указания кода Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД ЕАЭС). Неверная классификация товара влечет за собой доначисление таможенных платежей, штрафы и задержку груза. У индивидуального предпринимателя, как правило, отсутствует штатный специалист по таможенному оформлению (логист-брокер). Поэтому решение данного вопроса возможно самостоятельно или прибегая к услугам таможенных представителей (брокеров), стоимость услуг которых зачастую сопоставима или даже превышает сумму таможенных платежей по мелким партиям, делая такие операции нерентабельными.

Кроме того, для выпуска товаров до завершения таможенного контроля (например, при предоставлении рассрочки платежей) таможенные органы требуют обеспечение уплаты таможенных пошлин, налогов. Таким обеспечением обычно выступает банковская гарантия или денежный залог. Для ИП получить банковскую гарантию значительно сложнее и дороже, чем для крупной компании с длительной кредитной историей. Внесение денежного залога на длительный срок «замораживает» оборотные средства

предпринимателя, создавая серьезные кассовые разрывы.

Также ввоз/вывоз многих категорий товаров требует получения разрешительных документов: сертификатов соответствия, свидетельств о государственной регистрации, лицензий и т.д. Процедура получения этих документов требует времени, специальных знаний и финансовых затрат. ИП, не обладая соответствующим опытом, может столкнуться с отказом в выпуске товара из-за отсутствия необходимого сертификата, что приводит к простоям, расходам на хранение на складе временного хранения и убыткам.

В области административных процедур ключевым препятствием выступает множественность инстанций, требующих согласования, и объем документации, необходимой для осуществления легитимной внешнеторговой операции, что порождает высокие транзакционные издержки и замедляет принятие оперативных решений.

Административные процедуры, сопровождающие внешнеэкономическую деятельность, формируют так называемые «транзакционные издержки входа» на международный рынок. Для индивидуального предпринимателя, в отличие от крупного предприятия с отделом ВЭД в оргструктуре, эти процедуры представляют собой не формальность, а серьезный системный барьер, отнимающий критически важные временные, финансовые и кадровые ресурсы.

Для легального проведения одной внешнеторговой операции ИП вынужден взаимодействовать с большим количеством разнородных органов и организаций, требования которых часто не синхронизированы. К ним относятся: уполномоченные банки (валютный контроль, паспорт сделки); таможенные органы (декларирование, уплата платежей); Федеральная налоговая служба (ФНС) (отчетность, налогообложение); Росаккредитация (получение разрешительных документов: сертификатов, деклараций соответствия); Россельхознадзор, Роспотребнадзор, Росздравнадзор и другие контролирующие органы (в зависимости от типа продукции); транспортные и логистические компании. Следовательно, индивидуальный предприниматель тратит колоссальное количество времени на физическое или электронное перемещение между этими инстанциями. Отслеживание статуса документов в разных системах и у разных контрагентов становится сложной задачей, повышающей риски ошибок и срыва сроков.

Несмотря на формальное существование механизма «единого окна» на таможне, на практике оно не охватывает весь спектр предварительных и последующих административных действий (особенно связанных с сертификацией и валютным контролем).

Каждый этап внешнеэкономической сделки сопровождается необходимостью подготовки объемного пакета документов:

– внешнеторговый контракт должен содержать строго определенные

условия, отвечающие требованиям валютного контроля (сроки, условия расчетов, форс-мажор). Ошибка в контракте ведет к отказу в паспорте сделки;

– товаросопроводительные и транспортные документы - инвойсы, упаковочные листы, коносаменты, CMR-накладные - должны идеально совпадать с информацией в контракте и декларации;

– разрешительные документы - сертификаты, лицензии, свидетельства - процесс получения самостоятельными усилиями является отдельной сложной административной процедурой.

– финансовые документы - паспорт сделки, справки о валютных операциях, банковские выписки.

Как следствие, технические ошибки (опечатка, несовпадение суммы или веса), вероятность которых велика, особенно на начальном этапе выхода на внешний рынок, приводят к блокировке всей операции, требующей длительного разблокирования. Избыточное администрирование отвлекает предпринимателя от ключевых задач поиска рынков сбыта и развития продукта. Вынужденное обращение к таможенным брокерам и юристам для правильного оформления документов увеличивает издержки.

Следует также отметить проблему отсутствия единой информационной платформы и прозрачности. Информация о требованиях, процедурах и их изменениях разбросана по множеству источников: сайты различных госорганов, правовые базы, рекомендательные процедуры и правила, известные только брокерам. Отсутствует централизованная, дружелюбная к малому бизнесу система навигации.

И, наконец, многие зарубежные финансовые институты не имеют четких процедур для работы с российской организационно-правовой формой «Индивидуальный предприниматель». В этой связи, платежные системы могут блокировать операции или накладывать лимиты, так как не понимают юридический статус получателя/отправителя средств. Контрагент может оспаривать полномочия ИП как субъекта права, способного заключать крупные международные контракты.

Таким образом, совокупность административных барьеров создает для ИП «лабиринт», прохождение которого требует не предпринимательских, а скорее административно-бюрократических компетенций. Это подавляет инициативу, заставляет отказаться от потенциально выгодных, но сложных в оформлении сделок и, в конечном счете, тормозит интеграцию малого бизнеса в глобальную экономику. Ключевым решением данной проблемы видится не частичная оптимизация, а тотальное внедрение в бизнес современных технологий и инструментов автоматизации, позволяющих повысить эффективность работы и ускорить развитие бизнеса.

УДК 339.13:658.8

НАЦИОНАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

ЧЕРНАЯ Л.В.,
канд. наук гос. упр., доцент, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ДОЩЕЧКИНА Д.В.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

КАРПОВИЧ Д.Ю.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается роль национальной идентичности бренда как инструмента продвижения предприятий на внешние рынки. Определено влияние национальных ценностей, культурных кодов и символики на формирование доверия, лояльности и конкурентных преимуществ в международной среде. На основе обобщения современных подходов предложены рекомендации по использованию национальной идентичности как инструмента укрепления имиджа предприятия и повышения его экспортного потенциала.

Ключевые слова: национальная идентичность, бренд, внешнеэкономическая деятельность, экспортный потенциал, имидж предприятия, конкурентоспособность, продвижение на внешние рынки.

NATIONAL IDENTITY OF A BRAND AS A TOOL FOR ADVANCING TO FOREIGN MARKETS

CHERNAYA L.V.,
Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

DOSHCHEKINA D.S.,
Master's Student,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

KARPOVICH D.YU.,
Master's Student,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Актуальной проблемой современного этапа функционирования мировой экономики является поиск эффективных подходов к интеграции национальной идентичности в стратегию бренда предприятия, что позволяет сочетать экономическую эффективность с культурной миссией и формировать позитивный имидж России как надёжного и самодостаточного актора трансформирующегося процесса.

Цель исследования – определить роль национальной идентичности бренда как инструмента укрепления позиций российских предприятий на внешних рынках в условиях трансформации мировой экономической системы.

Современные геоэкономические процессы характеризуются усилением международной турбулентности, санкционным давлением со стороны коллективного Запада на ряд стран, в том числе и Российскую Федерацию, а также обострением конкуренции на глобальных рынках, что связано с перераспределением логистических цепочек поставок и изменением структуры мировой торговли. В этих условиях российские предприятия сталкиваются с необходимостью поиска новых форм и инструментов укрепления своих позиций за рубежом. Одним из ключевых механизмов становится развитие брендов, которые отражают уникальность отечественного производства и формируют доверие к российским товарам и услугам среди иностранных потребителей.

Эта задача требует не только адаптации к ограничениям и переориентации экспортных потоков, но и переосмысления стратегий коммуникации с зарубежными партнёрами и потребителями. Создание брендов, интегрирующих национальные ценности, культурные коды, исторические и социальные особенности, обеспечивает устойчивое позиционирование отечественных предприятий и способствует формированию положительного образа страны на международной арене. В данном контексте, брендинг перестаёт быть исключительно инструментом продвижения и становится элементом экономического и культурного суверенитета государства, что позволяет укреплять конкурентоспособность экспорта,

развивать внешнеэкономические связи на новых рынках Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки, а также создавать основу для долгосрочных отношений с иностранными партнёрами. Именно национальная идентичность бренда становится стратегическим ресурсом, обеспечивающим устойчивость внешнеэкономической деятельности.

Поскольку устойчивость предприятий определяется не только производственными и технологическими возможностями, но и способностью создавать систему ценностей и доверия, ключевым становится формирование брендов, которые отражают национальную идентичность и культурные особенности страны происхождения продукции. Такой подход позволяет российским предприятиям повышать лояльность зарубежных потребителей, укреплять репутацию предприятий и страны, обеспечивать дифференциацию продукции на конкурентных рынках, а также увеличивать экспортный потенциал и устойчивость бизнеса в условиях внешних ограничений и глобальных экономических трансформаций, так как иностранные потребители оценивают продукт не только по качеству, но и по ценностному наполнению бренда, его культурной и национальной идентичности.

Вместе с тем, в отечественной практике бренд-менеджмента эта составляющая часто недооценивается: предприятия ограничиваются функциональным продвижением, не используют потенциал национальных символов и культурных ассоциаций и не выстраивают системную коммуникацию, отражающую уникальность отечественной производственной школы. Поэтому в условиях санкционного давления и информационной конкуренции формирование сильных национальных брендов становится важным элементом стратегии экономического самоутверждения страны. В то время, как недостаточная узнаваемость и отсутствие устойчивых положительных ассоциаций между российским происхождением продукции и её качеством затрудняют выход на новые рынки, снижают доверие иностранных партнёров и ограничивают экспортный потенциал предприятий. Здесь необходимым условием становится эффективная интеграция национальной идентичности в стратегию бренда, требующая системного подхода. Основные факторы такой интеграции даны в табл. 1.

В условиях санкционного давления формирование сильных национальных брендов становится важным элементом стратегии экономического самоутверждения (повышение доверия, укрепление имиджа предприятия и страны, обеспечение дифференциации продукции, увеличение экспортного потенциала). В то время, как недостаточная узнаваемость и отсутствие положительных ассоциаций между отечественным происхождением продукции и её качеством затрудняют выход на новые рынки,

снижают доверие иностранных партнёров и ограничивают экспортный потенциал.

Таблица 1 – Основные факторы эффективной интеграции национальной идентичности в стратегию бренда

Факторы	Описание
1	2
Культурные коды и символика	Использование элементов национальной культуры, традиций, языка и визуальных символов, способствующих уникальности бренда
Коммуникационная стратегия	Разработка комплексной стратегии продвижения с учетом особенностей целевых рынков, культурных различий и каналов коммуникации
Качество и надежность продукции	Соответствие заявленным стандартам, высокое качество и стабильность характеристик продукции как основа доверия потребителей
Инновации и современный имидж	Сочетание национальных ценностей с технологической современностью и актуальными трендами для формирования конкурентного образа бренда
Экологическая и социальная ответственность	Демонстрация заботы о природе, соблюдение этических норм и поддержка социальных инициатив, повышающие репутацию бренда
Историческое наследие и традиции	Использование национального исторического контекста для создания аутентичного имиджа и укрепления эмоциональной связи с потребителями
Эмоциональная привлекательность бренда	Формирование положительных эмоций и ассоциаций, которые усиливают лояльность и узнаваемость
Уникальность и аутентичность продукта	Выделение неповторимых характеристик, связанных с культурой и производственными традициями страны происхождения
Ценностное предложение для потребителя	Ясное определение того, какую уникальную ценность продукт несет для аудитории, включая культурный и национальный контекст
Глобальная адаптивность	Способность бренда быть понятным и привлекательным в разных странах, адаптируясь к локальным культурным и потребительским особенностям на глобальных рынках
Прозрачность и открытость коммуникаций	Предоставление достоверной информации о продукте, происхождении и методах производства для формирования доверия
Репутация и доверие к бренду	Системная работа с отзывами, медиа и общественным мнением для укрепления имиджа предприятия и страны

На основе анализа особенностей внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий выделены практические рекомендации, применение которых позволяет системно формировать национальный бренд, адаптированный к особенностям внешних рынков, и повышать эффективность продвижения (табл. 2).

Таблица 2 – Практические рекомендации успешного формирования национального бренда

Рекомендации	Эффект
1	2
Проведение аудита существующих брендов с точки зрения национальной идентичности и уникальных конкурентных преимуществ	Позволяет выявить сильные и слабые стороны, систематизировать визуальные и смысловые элементы, определить ключевые отличия от конкурентов и сформировать стратегию дальнейшего продвижения на международных рынках с минимизацией репутационных и финансовых рисков
Разработка бренд-гайда, включающего визуальные и смысловые элементы, отражающие культурные коды и национальные ценности	Позволяет унифицировать коммуникацию бренда, усилить его узнаваемость на внешних рынках, подчеркнуть уникальность предприятия и обеспечить согласованное продвижение продукции с учётом национальной идентичности
Включение национальных элементов в маркетинговые коммуникации, рекламные кампании и цифровые платформы с учётом особенностей внешних рынков	Позволяет повысить узнаваемость бренда, сформировать положительные ассоциации у зарубежной аудитории и эффективно адаптировать стратегию продвижения к культурным и потребительским ожиданиям целевых стран
Обеспечение соответствия продукта заявленному качеству и стандартам	Позволяет национальной идентичности бренда быть подкреплённой реальными характеристиками, формируя доверие потребителей, укрепляя репутацию предприятия и повышая эффективность продвижения на внешних рынках
Постоянный мониторинг восприятия бренда иностранными потребителями и корректировка стратегии продвижения на основе аналитики и обратной связи	Позволяют оперативно реагировать на изменения рынка, улучшать коммуникацию, укреплять репутацию, повышать эффективность продвижения на внешних рынках

Практические рекомендации по формированию национального бренда, включая аудит существующих брендов, разработку бренд-гайда, интеграцию национальных элементов в коммуникации и постоянный мониторинг восприятия продукции, непосредственно способствуют укреплению конкурентоспособности российских предприятий на внешних рынках. Эффективная реализация этих мер позволяет системно внедрять культурные, исторические и социальные особенности страны происхождения продукции, повышая доверие и лояльность зарубежных потребителей. Создание сильного национального бренда не только формирует устойчивую репутацию и укрепляет экономический и культурный суверенитет страны, но и обеспечивает адаптацию стратегии продвижения к особенностям внешних рынков, повышая экспортный потенциал и долговременную устойчивость бизнеса.

Помимо этого, национальная идентичность бренда способствует формированию уникального имиджа предприятия, который выделяет

продукцию на насыщенных международных рынках и создаёт конкурентное преимущество. Интеграция культурных и исторических кодов позволяет российским компаниям устанавливать эмоциональный контакт с зарубежными потребителями, усиливая доверие и лояльность к бренду.

Активное использование национальных символов и ценностей в коммуникационной стратегии помогает не только подчеркнуть уникальность продукции, но и демонстрирует приверженность страны к высоким стандартам качества и инновациям. При этом, системный подход к управлению брендом – от планирования визуальных и смысловых элементов до мониторинга восприятия и корректировки стратегии – обеспечивает согласованность действий на всех уровнях внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, национальная идентичность выступает стратегическим активом, позволяющим российским предприятиям выделяться на внешних рынках, укреплять репутацию и повышать экспортный потенциал даже в условиях современных геоэкономических вызовов.

УДК 339.9

МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ К САНКЦИОННЫМ ОГРАНИЧЕНИЯМ: ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

ЧЕРНОБАЕВА С.В.,
канд. экон. наук, доцент,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

АФОНИНА Д.В.,
Магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации внешнеэкономической политики России к новым глобальным вызовам и ограничительным мерам, оказывающим прямое воздействие на ключевые отрасли народного хозяйства. Целью исследования является выявление практических механизмов перестройки внешнеэкономических связей и корпоративных стратегий, способствующих сохранению экспортного потенциала и технологическому суверенитету.

Ключевые слова: внешнеэкономическая политика, санкции, народное хозяйство, импортозамещение, адаптация, промышленность, энергетика, инвестиции.

MECHANISMS OF ADAPTATION OF FOREIGN ECONOMIC POLICY TO SANCTIONS RESTRICTIONS: CONSEQUENCES FOR SECTORS OF THE NATIONAL ECONOMY

CHERNOBAEVA S.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

AFONINA D.V.,
Master's Student,
Donetsk Branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The relevance of the study is determined by the need to adapt Russian foreign economic policy to new global challenges and restrictive measures directly affecting key sectors of the national economy. The research problem lies in identifying effective tools that ensure the resilience of the national economy under sanctions pressure. The purpose of the study is to determine practical mechanisms for restructuring foreign economic relations and corporate strategies that contribute to maintaining export potential and technological sovereignty.

Keywords: foreign economic policy, sanctions, national economy, import substitution, adaptation, industry, energy, investments.

Современная мировая экономика переживает глубокую трансформацию, обусловленную ростом геополитической напряжённости и распространением ограничительных мер экономического характера. Для Российской Федерации санкционное давление стало одновременно и вызовом, и стимулом к поиску новых форм взаимодействия с внешним миром. В этих условиях адаптация внешнеэкономической политики приобретает стратегическое значение, так как именно она определяет способность народного хозяйства сохранять устойчивость и развиваться в условиях внешней изоляции.

Санкции, введённые против России, затронули ключевые сектора экономики: энергетику, промышленность, транспорт и финансы [1]. Они ограничили доступ к зарубежным технологиям, капиталу и рынкам сбыта, что потребовало выработки новых механизмов государственного и корпоративного регулирования. Как следствие, это привел к формированию собственной системы экономических и финансовых инструментов, ориентированных на обеспечение технологического и производственного суверенитета.

Важнейшим направлением адаптации стало изменение географии внешнеэкономических связей. Если до 2022 года основная доля российского экспорта приходилась на страны Европейского союза, то сегодня структура внешней торговли заметно сместилась в сторону Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки. Развитие сотрудничества с Китаем, Индией, Турцией,

Ираном и странами БРИКС стало основой формирования новой парадигмы внешнеэкономической политики. Такая диверсификация позволяет не только компенсировать потери на традиционных рынках, но и выстроить более устойчивые и независимые каналы торговли и инвестиций.

Параллельно с изменением внешней структуры экономики развивается национальная финансовая инфраструктура. Создание платёжной системы «Мир», системы передачи финансовых сообщений (СПФС), а также переход к расчётам в национальных валютах с партнёрами из Азии и Ближнего Востока существенно повысили автономность российской финансовой системы. Эти меры позволили снизить зависимость от SWIFT и обеспечить непрерывность международных расчётов даже при усилении санкционного режима [2].

На уровне реального сектора народного хозяйства санкционное давление стало катализатором активного импортозамещения (табл. 1). Особое значение это имеет для машиностроения и энергетики, которые традиционно зависели от иностранных технологий. Так, холдинг «Станкопром», который входит в ГК «Ростех», ранее закупавший большую часть комплектующих в Германии и Японии, после 2022 года осуществил масштабную программу локализации производства. Благодаря кооперации с китайскими и индийскими партнёрами, а также привлечению инвестиций в рамках федеральных программ, предприятие сумело заменить около 60 % импортных деталей и увеличить объём выпуска станков на 40 %. Этот пример подтверждает, что технологическое реформирование возможно даже в капиталоёмких отраслях при наличии государственной поддержки и стратегического планирования.

В сфере высокотехнологичного машиностроения предприятия концерн ЦНИИ «Электроприбор» и ООО «Би Питрон» столкнулись с резким сокращением поставок радиоэлектронных компонентов из Европы и США. Это вынудило компании переработать техническую документацию и интегрировать новые элементы из Китая и Малайзии. Несмотря на временный рост издержек на 15 %, данные предприятия не только сохранили производственные мощности, но и наработали применение азиатских комплектующих к российским технологическим стандартам, что способствует дальнейшему развитию отрасли.

Не менее показательной является ситуация в металлургии. Крупнейшие российские компании, такие как ПАО «НЛМК» и «Северсталь», в результате санкций потеряли доступ к европейскому рынку, на который ранее приходилось до 30 % экспорта. Однако уже в течение 2023 года им удалось переориентировать поставки на рынки Турции, Египта, Китая и стран Юго-Восточной Азии. Согласно данным Минпромторга, доля экспорта в азиатском направлении выросла на 28 %. Одновременно предприятия инвестируют в цифровизацию производственных процессов и экологическую модернизацию, что повышает их устойчивость на фоне глобальной трансформации [4].

Особое значение имеет пример энергетического сектора. После ухода западных поставщиков «Газпром Энергохолдинг» и «ОДК-Пермские моторы» разработали и внедрили собственные газовые турбины ГТД-110М и ГТ-65,

которые успешно прошли испытания в 2024 году. Это стало важным шагом к энергетической независимости страны и примером успешной локализации критически важного оборудования.

Таблица 1 – Основные направления адаптации отраслей народного хозяйства Российской Федерации к санкционным ограничениям

Сектор	Основные проблемы	Меры адаптации
Машиностроение	Дефицит импортных комплектующих	Импортозамещение, НИОКР, господдержка
Металлургия	Потеря европейских рынков	Новые экспортные направления, модернизация
Энергетика	Недоступность западного сервиса	Разработка отечественных турбин
АПК	Рост издержек и логистические барьеры	Развитие внутренней инфраструктуры

Следует отметить, что степень адаптации существенно различается в зависимости от размера и структуры предприятия (табл. 2). Крупные корпорации с государственным участием демонстрируют значительно более высокую устойчивость, поскольку имеют доступ к льготным кредитам, программам ВЭБ.РФ и механизму промышленной ипотеки. Малые и средние предприятия, напротив, испытывают сложности с финансированием и технологической модернизацией, что ограничивает их способность к выходу на внешние рынки.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика устойчивости крупных и малых предприятий к санкционному давлению

Показатель	Крупные корпорации	Средние и малые предприятия
Доступ к кредитам	Высокий (через госбанки и ВЭБ.РФ)	Ограниченный
Инвестиции в НИОКР	Системные, долгосрочные	Эпизодические
Экспортная география	Азия, Ближний Восток, Африка	Локальные рынки СНГ
Импортозамещение	Собственные мощности	Кооперация и совместные проекты
Поддержка государства	Высокая	Частичная

Санкционные ограничения оказали разное влияние на отрасли народного хозяйства. Если в промышленности и энергетике санкции привели к ускоренному импортозамещению и росту национального производства, то в аграрном секторе они, напротив, способствовали укреплению экспортных позиций России как одного из ведущих поставщиков зерна и продовольствия. Расширение внутренней переработки и развитие логистических маршрутов на южных и восточных направлениях укрепили продовольственную безопасность страны [5].

В долгосрочной перспективе можно говорить о формировании новой модели внешнеэкономической политики, основанной на принципах самодостаточности и взаимовыгодного партнёрства. Россия постепенно переходит от экспортно-сырьевой модели к более сложной и технологически ориентированной структуре народного хозяйства [6]. Приоритетом становится развитие промышленной кооперации в рамках БРИКС и ЕАЭС, а также формирование собственных международных стандартов финансовых и технологических взаимодействий.

Исходя из данного исследования, санкции, несмотря на их деструктивный характер, стали импульсом к глубокому обновлению национальной экономики. Они стимулировали развитие собственных технологий, укрепили промышленную базу и позволили выстроить новые связи с незападными центрами экономического роста. В этом смысле современная внешнеэкономическая политика Российской Федерации представляет собой пример адаптационного механизма, где кризисные явления используются как точка роста, а народное хозяйство становится более устойчивым, гибким и конкурентоспособным в глобальном контексте.

Список источников

1. Глазьев, С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладе / С.Ю. Глазьев. – М.: Книжный мир, 2018. URL: https://djvu.online/file/bHv0pFKHpArWI.

2. Чернобаева, С.В. Место и роль России в современной миросистеме / С.В. Чернобаева, Л.В. Черная, М.А. Малик // Государственное управление и право: науч. журн. – 2024. – №2 (2). – С. 243-257.

3. Министерство экономического развития РФ. Доклад о состоянии внешней торговли России за 2023 год. Москва, 2024. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vladimir_ilichev_po_itogam_2023_goda_dolya_druzhestvennyh_stran_vo_vneshney_torgovle_rossii_sostavlyaet_bolee_75.html.

4. Ростех: официальные данные о реализации программы импортозамещения. URL: chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rspp.ru/upload/uf/3a6/asd2ndt6k7avefg9jwu79fdc19wr8f9m/Rostekh-IO-2021.pdf.

5. НЛМК: Годовой отчёт за 2024 год. Москва: ПАО «НЛМК», 2025. – URL: https://nlmk.com/upload/iblock/f30/8g1y1ngyt2m2g8744yodvlu8vq26oahz/Godovoy-otchet-Gruppy-NLMK-2024.pdf.

6. Минэнерго России. Итоги реализации программы технологической независимости ТЭК за 2019-2024 гг. Москва, 2025. – URL: https://minenergo.gov.ru/upload/iblock/d10/Doklad-o-realizatsii-plana-deyatelnosti-Minenergo-Rossii-za-2023-god.pdf.

УДК: 339.564:687.05[510]

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КИТАЙСКОГО ЭКСПОРТА В МОДНОЙ ИНДУСТРИИ: БИБЛИОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ЛИ ТЯНЬЮ,
Аспирант,
Институт экономики и менеджмента,
ФГБОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»,
Екатеринбург, Российская Федерация;

ОНВУСИРИБЕ Ч.Н.,
Аспирант,
Институт экономики и менеджмента,
ФГБОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»,
Екатеринбург, Российская Федерация

Аннотация. В этом библиометрическом исследовании рассматриваются административные проблемы в Китае, связанные с продвижением экспорта модной одежды. Среди выявленных важных проблем – сложное влияние экологических норм на инновации, частичная полезность финансовых субсидий и серьезные финансовые препятствия для малого и среднего бизнеса. Исследование также выявило внешние связи между глобальной торговой политикой и сбоями в цепочках поставок. Эти результаты указывают на необходимость большей доработки политики для согласования экологических мер с конкурентоспособностью и приведения ее в соответствие с меняющейся глобальной системой регулирования. Это привело бы к еще большему росту экспорта.

Ключевые слова: китайская индустрия моды, продвижение экспорта, административные проблемы, экологическое регулирование, конкурентоспособность экспорта, библиометрический анализ.

ADMINISTRATIVE PROBLEMS OF CHINESE EXPORT PROMOTION IN THE FASHION INDUSTRY: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

LI T.,
Postgraduate Students,
Department of Regional Economy,
Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin,
Yekaterinburg, Russian Federation;

ONWUSIRIBE C.N.,
Postgraduate Students,
Department of Regional Economy,
Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin,
Yekaterinburg, Russian Federation

Annotation. This bibliometric study explores the administrative challenges in China for promoting fashion exports. Among the important problems found are the complicated effect of environmental regulations on innovation, the partial utility of financial subsidies, and high financial obstacles for SMEs. The study also discovered the external bindings of global trading policy and supply chain disruptions. These results indicate that a greater refinement of the policies is required to reconcile environmental measures with competitiveness and comply with the changing global regulatory pattern. This would lead to greater export growth.

Keywords: Chinese Fashion Industry, Export Promotion, Administrative Problems, Environmental Regulation, Export Competitiveness, Bibliometric Analysis.

For well over a quarter of a century, the Chinese fashion business sector has been a linchpin of the global apparel and textile market segment, having fulfilled the critical role of being the prime manufacturer and exporter [1; 2]. This primacy is, of course, continually assailed for various reasons, one of which has been a morass of administrative and regulatory problems. However, now that this industrial sector is in the throes of evolving from a model of quantity and cost advantage to one of quality, sustainability and innovation these issues surrounding governmental policies and administrative framework become of paramount importance [3]. In this respect moving towards the understanding of export promotion is more a question of trade facilitation, but a far wider understanding embracing a more complicated interplay of fiscal policies for instance like Value Added Tax [4], environmental [5; 6], and industrial [7; 8] ones which are designated specific areas, products, or technologies [8] of a more all embracing institutional import [9] is needed.

Again these various facets, each of which in their particular merit has been conceived in order to enhance competitiveness both of firms per se and of the whole sector, lead to their own problems. To cite an example, environmental regulations can have a U-shaped or even a blanking off effect with respect to innovation performance and appearance of export profitability and competitiveness to firms perpetuating certain levels of pollution [5; 10] Moreover, policies such as VAT taxation rebates which are seen to increase product markups, do not operate fully in all firms and products [4]. The sector moreover has to contend with severe non − tariff barriers such as [weak brands, the problem in meeting international standards of quality [11], and internal problems on the financial structure and organization penetrating to a fuller understanding, let down methods to highlight circular economies [12].

This analysis is based on a systematic evaluation of 35 scholarly works detailing China's export economy with a specific filter applied to subjects on manufacturing, textiles, and the apparel industry. The dataset was derived from a structured CSV of data comprising selected metadata such as title, authorship, year,

abstract, and keywords (indexed as "Takeaways") gotten from Scopus and e-library. The study employed a content analysis with a thematic breakdown of article takeways and abstracts. Key themes primarily concerning administrative issues such as "environmental regulation," "trade policy," "industrial policy," and "financial constraints" were identified and coded. The frequency and co-occurrence of the themes were analyzed for the most prevalent administrative issues identified in the literature. This methodology provides a quantitatively and qualitatively based view of the research landscape, identifying key problems and interrelationships.

The analysis reveals several dominant administrative themes that influence the export promotion of China's fashion industry. The key findings are categorized and summarized in Table 1.

Table 1 – Key Administrative Challenges in Chinese Fashion Export Promotion

Administrative Challenge	Key Findings from Literature	Representative Citations
Environmental Regulations	Heterogeneous impact; can have a U-shaped effect on export sophistication. Stringent regulations may hinder innovation in the short term but can promote long-term upgrading through green innovation. Cleaner production standards can increase domestic value-added.	[3], [4], [8], [11]
Industrial & Fiscal Policies	Export VAT rebates promote product markups. Subsidy policies can have a crowding-out effect on export innovation. Industrial policies are more effective when aligned with local capabilities. Administrative approval reform enhances technological complexity.	[2], [5], [6], [7]
Financial & Market Barriers	SMEs face credit constraints, limiting quality upgrading. The industry faces significant market, financial, and organizational barriers to adopting circular fashion and sustainable practices.	[2], [10], [12]
International Trade Dynamics	Trade policy uncertainty reduces new firm entry. Chinese firms in Europe face regulatory barriers [e.g., GDPR], cultural differences, and high competition. The Zero-COVID policy significantly damaged export competitiveness.	[1], [13], [14]
Quality and Innovation Upgrading	Intermediate imports and a improved institutional environment are crucial for export quality upgrading. The digital economy and industrial robot application significantly improve export technology and product quality.	[15], [16], [17]

The outcome of this bibliometric analysis suggests that the steering in the context of Chinese fashion exports is complex. It rests on an essential juxtaposition of the state¡¯s two goals of pursuing efficient export growth and putting in place policies for sustainable development. The dichotomy of this juxtaposition is well exemplified by the field of environmental regulation. There is no doubt that studies have indicated that through the "offset effect of innovation," equally sophisticated regulations can lead towards increased export sophistication and international integration into the global value chain through [5; 6], but the initial costs of legislation compliance might be crippling. This is true especially, of course, for the small and medium sized enterprises [SME] concerned: [10]. This simultaneously suggests that such a regulatory policy of uniformity must needs be invalid, and that such regulatory

policies need to be tailored taking account of such matters as firm sizes, regional factors and industrial segment [7]. Furthermore, the worthlessness of direct financial actions, such as subsidies and VAT rebates reenters the conclusions. Though VAT rebates for the interval of sublimated argument are almost always favourably regarded [4] for they reduce indirectly the marginal costs incurred, yet direct subsidy policies do injure through such being crowded out for the purpose of export innovation under direct investment by the firms concerned [8]. This shows that the direction of administrative activity is now probably better aimed towards the creation of an institutional environment [such as administrative approval¡¯s easing [9] or a better organisation and financial system of future enlightened economics] than by supererogating extra fiscal transplantations.

Lastly, external administrative problems are becoming more and more serious. The fragmentation of the international regulatory environment, especially in the main marketplaces such as Europe, is one of the most serious problems to face [15]. Chinese fashion exporters have both to cope with domestic policies and the foreign administrative environments concerning policies on privacy, environmental laws and circularity [12; 20]. The adverse effect of the Zero-COVID policy on exports [16] is a stark indication of how deeply the effect of domestic administrative decisions can have serious effects on the international competitive situation of the country. Therefore, future administrative policies will have to have a strong external orientation, enabling firms to adapt to the complex and changing international scene concerning varying regulatory environments.

This bibliometric analysis consolidates the thoughts that the administrative problems related to China's fashion export industry are complex, and interlinked. The road to sustained export competitiveness requires a careful policy mix which appreciates the complexity of the problems, balancing correctly the pro-environmental outlook with the economic pragmatism which the nature of the policies suggested in this paper require, replacing broad subsidy Statistics with methods which effectively operate to engender true innovation. Such a careful practice of administrative policy will also need to consider the new demands placed on firms to comply with the strict and varying administrative demands of international markets. It is imperative that these administrative problems are addressed if the entrepreneurs in China's fashion industry are to successfully position themselves in an upgraded situation in the value-chain, enabling them to capture their due share of the international market.

References

1. Astratova G.V. (2019). Current trends in economic development, management and marketing in China. Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling, [online] 4(6). URL: https://resources.today/PDF/12ECOR419.pdf (in Russian) DOI: 10.15862/12ECOR419

2. Astratova G.V., Onwusiribe Ch.N., Odeh C.D., Li T., Sid A.E.M. Digital transformation pathways in international fashion markets: a comparative analysis of

Russia, China, and west African countries. The Eurasian Scientific Journal. 2025; 17(3): 38ECVN325. URL: https://esj.today/PDF/38ECVN325.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

3. Cui C, Li LS. Trade policy uncertainty and new firm entry: Evidence from China. Journal of Development Economics. 2023;103093.

4. Sun C, Wu H. The impact of export VAT rebate on firm-product markups: Evidence from Chinese industrial enterprises. Economic Modelling. 2022;106143.

5. Hu Y, Sun S, Dai Y. Environmental regulation, green innovation, and international competitiveness of manufacturing enterprises in China: From the perspective of heterogeneous regulatory tools. PLoS ONE. 2021;16 [3].

6. Liu J, Xie J. Environmental Regulation, Technological Innovation, and Export Competitiveness: An Empirical Study Based on China's Manufacturing Industry. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020;17[4]:1427.

7. Chen Z, Poncet S, Xiong R. Inter-industry relatedness and industrial-policy efficiency: Evidence from China's export processing zones. Journal of Comparative Economics. 2017.

8. Li B, Wang S, Dong N, Li J, Li X, Yu H. Empirical Analysis of Subsidy Industrial Policy's Effect on Export Innovation in the Chinese Manufacturing. SAGE Open. 2023.

9. Jiang T, Zhang Z. An analysis of the impact of administrative approval reform on the technological complexity of manufacturing exports. PLOS One. 2025.

10. Ding L, Wu Y, Ma Y, Zhang L. Environmental Regulation and the Innovation Performance of Chinese Export Firms: A Quasi-Natural Experiment based on the Law of Promoting Cleaner Production. SAGE Open. 2022.

11. Yan H, Wickramasekera R, Tan A. Exploration of Chinese SMEs' export development: The role of managerial determinants based on an adapted innovation-related internationalization model. Thunderbird International Business Review. 2018.

12. Khurshid A, Khan K, Khan S, Cifuentes-Faura J. Tackling sustainable development challenges: A fuzzy set examination of textile industry 4.0 and green supply chain barriers. Sustainable Development. 2024.

13. Sun C, Zhan Y, Gao X. Does environmental regulation increase domestic value-added in exports? An empirical study of cleaner production standards in China. World Development. 2023;106154.

14. Pernet T. Value-added export tax policy, credit constraints, and quality: Evidence from China. Review of Development Economics. 2023.

15. Haibin W. The challenges of Internationalisation of Chinese companies in Europe: A systematic review. International Journal of Advanced Economics. 2024;6[8].

16. Das S, Hasan MR, Das D. The Weave of Challenges: China's Apparel Export Competitiveness in the Face of Zero-COVID Policy. International Journal of Global Business and Competitiveness. 2024.

17. Song Y, Wu Y, Deng G, Deng P. Intermediate Imports, Institutional Environment, and Export Product Quality Upgrading: Evidence from Chinese Micro-Level Enterprises. Emerging Markets Finance and Trade. 2019.

18. Liang S, Tan Q. Can the digital economy accelerates China's export technology upgrading? Based on the perspective of export technology complexity. Technological Forecasting and Social Change. 2024;123052.

19. Lin C, Xiao S, Yin Z. How do industrial robots applications affect the quality upgrade of Chinese export trade? Telecommunications Policy. 2022;102425.

20. Liu S, Lang C, Liu C. A systematic review and meta-analysis of Chinese online fashion resale: Toward recipes to stimulate circular fashion. Sustainable Production and Consumption. 2023.

УДК 334 (075)

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ШРАМКО К.Ф.,
директор,
ООО «ДОНБАСС КОНДИТЕР»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В представленных тезисах исследуется организационно-правовой механизм управления внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) предприятия как комплексная система, от эффективности которой напрямую зависит конкурентоспособность и экономическая безопасность субъекта хозяйствования в условиях глобальной турбулентности. Актуальность работы обусловлена необходимостью адаптации корпоративных систем управления к вызовам, порождаемым санкционной политикой, disruptions глобальных логистических цепочек и перманентной трансформацией международного торгового права. Целью исследования является анализ структурных элементов организационно-правового механизма и разработка направлений его совершенствования через призму синергии управленческих и юридических компонентов. В работе детально раскрываются проблемы фрагментации бизнес-процессов, правовых рисков и дефицита проактивного риск-менеджмента, а также предлагаются конкретные пути их решения, включая централизацию координации ВЭД, цифровизацию и разработку корпоративных стандартов. Сформулированный вывод подчеркивает, что устойчивое развитие предприятия на международной арене достигается за счет создания целостного, адаптивного и соответствующего механизма, интегрирующего операционную гибкость с правовой надежностью.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), организационно-правовой механизм, управление ВЭД, таможенное регулирование, договор внешнеторговой купли-продажи, валютный контроль,

риск-менеджмент, экономическая безопасность, санкционные риски, логистика.

THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM FOR MANAGING THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

SHRAMKO K.F.,
Director,
DONBASS CONFECTIONER LLC,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The presented theses examine the organizational and legal mechanism for managing foreign economic activity (FEA) of an enterprise as an integrated system, the effectiveness of which directly affects the competitiveness and economic security of a business entity in the context of global turbulence. The relevance of the work is determined by the need to adapt corporate management systems to the challenges posed by sanctions policy, disruptions of global logistics chains and the permanent transformation of international trade law. The purpose of the study is to analyze the structural elements of the organizational and legal mechanism and to develop ways to improve it through the prism of the synergy of managerial and legal components. The paper reveals in detail the problems of fragmentation of business processes, legal risks and the lack of proactive risk management, as well as suggests specific ways to solve them, including the centralization of foreign trade coordination, digitalization and the development of corporate standards. The formulated conclusion emphasizes that the sustainable development of the enterprise in the international arena is achieved through the creation of a holistic, adaptive and appropriate mechanism that integrates operational flexibility with legal reliability.
Keywords: foreign economic activity (FEA), organizational and legal mechanism, management of foreign economic activity, customs regulation, foreign trade purchase and sale agreement, currency control, risk management, economic security, sanctions risks, logistics.

Актуальность исследования проблематики организационно-правового механизма управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на современном этапе детерминирована качественным усложнением глобальной операционной среды, которая характеризуется не только перманентной трансформацией международной торговой архитектоники под влиянием геополитических факторов и введения дискриминационных ограничительных мер, но и хронической волатильностью национальных валют, ужесточением требований таможенного и валютного законодательства в целях защиты национальных экономических интересов, а также стремительной цифровизацией международных расчетов и логистических процессов. Это в совокупности формирует комплекс взаимосвязанных вызовов, для парирования

которых архаичные, фрагментированные подходы к управлению ВЭД, основанные на разрозненном функционировании отдельных служб, оказываются абсолютно неэффективными, требуя формирования целостного, интегрированного и адаптивного организационно-правового механизма, способного обеспечить не только бесперебойность и рентабельность внешнеторговых операций, но и их полную легитимность и соответствие стратегическим целям предприятия.

Цель исследования заключается в комплексном анализе структуры, содержания и функциональных взаимосвязей организационно-правового механизма управления внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия с последующей разработкой научно-обоснованных направлений его оптимизации, что подразумевает не простое описание существующих процедур, а глубинное исследование системных дисфункций и синергетического эффекта, возникающего при интеграции организационных (управленческих, структурных) и правовых (нормативных, договорных) инструментов в единый контур управления. Достижение цели предполагает необходимость последовательно решить ряд взаимосвязанных задач, включающих идентификацию ключевых проблем и «узких мест» в действующих корпоративных системах управления ВЭД, анализ типичных правовых рисков, возникающих на различных стадиях реализации внешнеторговой сделки, и формулирование конкретных предложений по реконфигурации организационной структуры, бизнес-процессов и правового обеспечения с целью повышения общей эффективности и устойчивости международной деятельности компании.

Ключевые проблемы организационно-правового механизма управления ВЭД предприятия можно разделить на блоки (рис. 1).

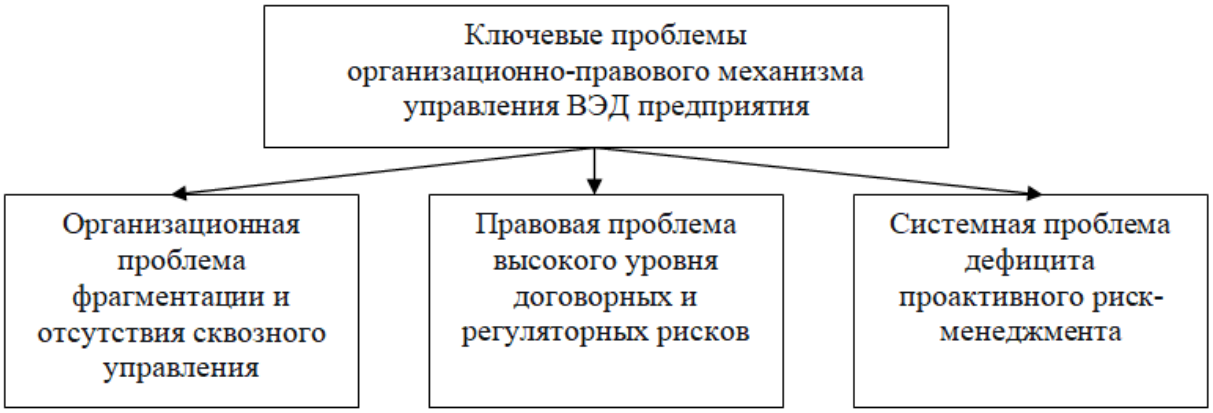

Рисунок 1 – Направления ключевых проблем организационно-правового механизма управления ВЭД предприятия

Организационная проблема фрагментации и отсутствия сквозного управления проявляется рассредоточенности функций, связанных с осуществлением ВЭД, между различными, зачастую слабо

взаимодействующими подразделениями (отдел закупок/продаж, логистики, юридическая служба, бухгалтерия, финансовый департамент). Это приводит к утрате единой координации, возникновению «информационных разрывов», несоблюдению сроков и, как следствие, к росту операционных издержек и невозможности формирования консолидированной ответственности за конечный результат внешнеторговой операции.

Правовая проблема высокого уровня договорных и регуляторных рисков обусловлена некорректным структурированием внешнеторговых контрактов, включая неверный выбор базиса поставки Incoterms, применимого права и арбитража для разрешения споров, а также ошибками при таможенном декларировании (неверное определение кода ТН ВЭД, занижение таможенной стоимости) и нарушениями валютного законодательства (несвоевременное оформление паспорта сделки, необеспечение репатриации валютной выручки). Несоблюдение правовых норм влечет за собой значительные финансовые потери, административную и в крайних случаях уголовную ответственность.

Системная проблема дефицита проактивного риск-менеджмента выражается в том, что управление строится по реактивному сценарию, когда действия предпринимаются постфактум, после наступления негативного события (блокировка груза на таможне, отказ в проведении платежа, претензии контрагента). В то время как идентификация, оценка и разработка превентивных мер по минимизации таких рисков, как санкционные ограничения в отношении контрагентов, политическая нестабильность в стране-партнере или колебания валютных курсов, не осуществляется на систематической и плановой основе.

Направления решения проблем и совершенствования организационно-правового механизма управления внешнеэкономической деятельностью предприятия видятся в следующем (рис. 2).

Рисунок 2 – Направления решения проблем и совершенствования организационно-правового механизма управления внешнеэкономической деятельностью предприятия

В организационной сфере ключевым направлением является централизация управления и внедрение сквозных процессов через создание единого профильного подразделения ВЭД, наделенного полномочиями сквозной координации и контроля над всей цепочкой внешнеторговой операции – от маркетинга и заключения контракта до таможенного оформления и пост-продажного обслуживания, с параллельной цифровизацией данного процесса путем внедрения специализированных ERP- или SCM-систем, которые обеспечивают прозрачность, оперативный обмен данными и контроль ключевых показателей в режиме реального времени.

В правовой сфере необходимо усиление превентивного юридического сопровождения через разработку и обязательное применение корпоративных стандартов и типовых форм внешнеторговых контрактов, проведение обязательного юридического, таможенного и валютного аудита каждой значимой сделки на предконтрактной стадии, а также создание и постоянную актуализацию внутренней базы знаний по изменяющемуся международному, таможенному и валютному законодательству. Это позволит легитимно оптимизировать фискальную нагрузку и минимизировать правовые риски.

Для решения системной проблемы требуется формирование комплексной системы риск-менеджмента ВЭД, интегрированной в общую стратегию предприятия, которая бы включала в себя регулярный мониторинг и картографирование всех категорий рисков (политических, страновых, транспортных, кредитных, валютных), разработку сценарных планов действий при их реализации, а также создание кросс-функционального антикризисного комитета по ВЭД с участием ключевых руководителей. Это, в свою очередь, позволит перейти от реагирования к упреждающему управлению угрозами.

Таким образом, проведенное исследование позволило констатировать, что организационно-правовой механизм управления внешнеэкономической деятельностью представляет собой не статичный набор правил и инструкций, а динамическую, самонастраивающуюся систему, эффективность которой определяется глубиной синергии между ее организационным и правовым компонентами. Именно организационная структура, выстроенная по процессному принципу и подкрепленная современными цифровыми инструментами, создает операционные возможности для эффективной реализации внешнеторговых операций, в то время как проактивное и глубоко интегрированное правовое сопровождение обеспечивает их легитимность, защищенность и соответствие стратегическим интересам предприятия. Это, в конечном итоге, трансформирует данный механизм из вспомогательной функции в ключевой стратегический актив, определяющий конкурентоспособность и экономическую безопасность компании на глобальном рынке.

СЕКЦИЯ 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

УДК 338.48-44:504

РУРАЛЬНЫЙ РЕНЕССАНС: АГРОТУРИЗМ И НОВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ

АЛЕКСЕЕВА Ю.П.,
канд. геогр. наук, ст. преподаватель кафедры туризма и гостиничного дела,
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,
г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена анализу современного состояния и перспектив агротуризма в контексте устойчивого развития сельских территорий. Рассматриваются проблемы транспортной доступности, интеграции «новой мобильности» и цифровых решений. Предлагаются стратегические подходы и инструменты формирования агротуристских кластеров как основы «рурального ренессанса» в условиях глобальных трансформаций.

Ключевые слова: агротуризм, сельские территории, устойчивая мобильность, цифровизация туризма, кластерный подход, устойчивое развитие, руральный ренессанс.

RURAL RENAISSANCE: AGRO-TOURISM AND NEW MOBILITY

ALEKSEEVA J.P.,
Ph.D. (Geography), Senior Lecturer at the Department of Tourism and Hotel Management, Kazan (Volga Region) Federal University,
Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation

Annotation. This article analyzes the current state and prospects of agritourism in the context of sustainable rural development. It examines issues of transport accessibility, the integration of "new mobility," and digital solutions. Strategic approaches and tools for developing agritourism clusters as the foundation for a "rural renaissance" in the context of global transformation are proposed.

Keywords: agritourism, rural areas, sustainable mobility, digitalization of tourism, cluster approach, sustainable development, rural renaissance.

Современные сельские территории переживают противоречивые процессы: с одной стороны – сокращение населения и нехватку инвестиций, а с другой – обладают богатым потенциалом в виде природных ландшафтов,

фермерских хозяйств, гастрономии, ремёсел и культурных традиций. После пандемии заметно вырос интерес к спокойному отдыху, экологическим маршрутам и локальным продуктам, а перенасыщенность крупных городов туристами создала возможность для перераспределения потоков в пользу сельских регионов [1].

Тем не менее развитие агротуризма сдерживается рядом барьеров. Главная из них – «последняя миля»: отрезок пути от станции или трассы до фермы, где часто отсутствует общественный транспорт и навигация. Кроме того, сельские маршруты остаются разрозненными, сервис неравномерен, а маркетинг не согласован между участниками. Всё это снижает привлекательность направлений и мешает формированию устойчивого туристического потока.

Концепция «мягкой» мобильности играет важную роль в развитии сельского туризма. Она включает пешие и велосипедные маршруты, использование электровелосипедов и конных троп, которые обеспечивают комфортное и экологичное перемещение без вреда для окружающей среды. «Новая мобильность» опирается на современные решения последней мили – транспорт по требованию, каршеринг, совместные поездки и платформы MaaS, объединяющие различные виды транспорта в единую цифровую систему с удобной оплатой и навигацией. Важным элементом становится mobility hub – точка пересадки и обслуживания, связывающая транспортную инфраструктуру с туристическими объектами.

Развитие агротуризма отражает более глубокие культурные и социальные сдвиги. Путешествие в сельскую местность всё чаще воспринимается как возможность не просто отдохнуть, а получить личный опыт, соединяющий обучение, экологическое сознание и знакомство с подлинной культурой региона. Основными мотивами спроса становятся стремление к аутентичности, интерес к фермерской гастрономии и осознанное потребление. Туристы хотят увидеть настоящую сельскую жизнь, пообщаться с местными жителями, попробовать местные продукты и принять участие в сезонных работах [2]. Отдельно выделяется рост семейных и образовательных поездок, связанных с ремёслами, экологическим воспитанием и познавательным туризмом. Всё чаще сельские территории выбирают и цифровые кочевники – люди, совмещающие удалённую работу с проживанием на природе. Для них важны стабильная связь, комфортное жильё, транспортная доступность и культурное разнообразие [3, 4].

Сезонность агротуризма постепенно сглаживается: если раньше он ограничивался летними месяцами, то сегодня активно развиваются зимние форматы – фермерские маршруты, ремесленные и гастрономические фестивали, обучающие туры и оздоровительные программы. Это расширяет возможности территорий и делает их привлекательными круглый год. В зависимости от наполнения программы и длительности пребывания, средний чек варьируется от коротких уикендов с проживанием до комплексных тематических туров, объединяющих мастер-классы, экскурсии и культурные события. Таким образом, современный спрос на агротуризм формируется на

пересечении трёх тенденций: стремления к подлинности, осознанного потребления и интереса к локальной идентичности. Задача регионов – создать туристский продукт, который будет отвечать этим ожиданиям, не нарушая гармонию сельской жизни и при этом обеспечивая устойчивый доход для местных сообществ.

Инструменты новой мобильности становятся ключевым элементом развития агротуризма, обеспечивая доступность сельских территорий и повышая качество туристского опыта. Они формируют связующую инфраструктуру между транспортными узлами, фермерскими хозяйствами и природными объектами, создавая удобные, экологичные и технологичные маршруты. Ниже представлена таблица, обобщающая основные решения в сфере мобильности, применимые для агротуристских кластеров, их функции и преимущества для устойчивого развития регионов [5, 6].

Таблица 1 – Инструменты новой мобильности в агротуризме и их применение для устойчивого развития территорий

Инструмент новой мобильности	Суть и функционал	Преимущества для агротуризма
DRT – транспорт по требованию	Гибкие маршруты микроавтобусов, работающих по запросам пассажиров через приложение	Увеличивает доступность малонаселённых пунктов, снижает затраты на регулярные рейсы
MaaS – единая платформа мобильности	Интеграция разных видов транспорта в одно цифровое пространство: планирование маршрута, покупка билета, оплата	Упрощает логистику туриста, делает поездку «от двери до двери»
Микромобильность (e-bike, e-scooter, велосипед)	Короткие поездки на лёгком транспорте, включая электровелосипеды	Экологично, подходит для рассредоточенных объектов и коротких маршрутов
Mobility hubs – узлы мобильности	Инфраструктурные точки пересадки с сервисами (зарядка, прокат, кафе, туалеты, информация)	Делают передвижение удобным и логичным, стимулируют развитие местных сервисов
Wayfinding-системы	Комплексная навигация: физическая разметка, QR-коды, карты с офлайн-доступом	Повышает самостоятельность туристов, улучшает качество маршрута
Каршеринг и райдшеринг	Совместное использование автомобилей или поездок	Снижает транспортные издержки, уменьшает выбросы, расширяет охват территории
Инфраструктура для пеших маршрутов	Обустройство безопасных пешеходных путей, троп и переходов	Поддерживает концепцию slow travel, усиливает природный и оздоровительный компонент
Интеллектуальные парковки и перехватывающие зоны	Контролируемые стоянки у въезда в дестинацию с пересадкой на экологичный транспорт	Снижает нагрузку на сельские дороги, регулирует потоки

Агротуризм сегодня развивается в условиях стремительных мировых перемен – экологических, технологических, социальных и экономических. Эти

процессы влияют не только на туристический спрос, но и на сами механизмы функционирования сельских территорий. В такой ситуации стратегия развития должна быть направлена не на поддержание стабильности, а на гибкую адаптацию к новой реальности. Одним из важнейших направлений становится ориентация на устойчивое развитие. Глобальная повестка, связанная с декарбонизацией, сохранением биоразнообразия и переходом к «зелёной экономике», требует от туристских проектов экологической ответственности. Для агротуризма это означает отказ от экстенсивного роста в пользу рационального использования ресурсов. Основные усилия направляются на сокращение транспортных выбросов, внедрение возобновляемой энергетики, управление отходами, а также на формирование локальных производственно-сбытовых цепочек, где большую роль играют местные фермеры и ремесленники.

Не менее значимым направлением выступает цифровая трансформация. Технологии искусственного интеллекта, большие данные и автоматизированные системы бронирования позволяют не только повышать эффективность управления, но и формировать персонализированный туристский опыт. Аналитика данных помогает прогнозировать потоки, выявлять новые точки интереса, планировать нагрузку на инфраструктуру и регулировать сезонность. Таким образом, цифровизация превращается из инструмента продвижения в основу стратегического планирования и принятия решений. Третий стратегический акцент делается на гибкости и диверсификации туристских продуктов. В условиях мировой турбулентности и меняющихся запросов аудитории региональные операторы должны быстро адаптироваться – расширять предложение, сочетая агротуризм с wellness-направлениями, культурно-образовательными проектами, ремесленными резиденциями и кулинарными школами. Такой подход повышает устойчивость экономики региона и снижает зависимость от сезонных факторов.

Следующий элемент стратегической модели – формирование партнёрских экосистем. Современные дестинации создаются через сотрудничество между властью, бизнесом, научными и общественными структурами. Совместные программы позволяют делить риски, привлекать инвестиции, обмениваться технологиями и создавать комплексные туристские продукты. Именно такие горизонтальные связи становятся основой долгосрочного развития и укрепления регионального бренда. Важнейшим принципом современной стратегии выступает человекоцентричность. Туризм будущего ориентирован не только на комфорт гостя, но и на благополучие местных сообществ. Приоритет смещается в сторону обучения, вовлечённости и развития компетенций сельских жителей. Программы повышения квалификации, обучение цифровым навыкам и сервисной культуре позволяют формировать новых лидеров и предпринимателей, способных развивать территорию изнутри [7].

Таким образом, стратегические подходы в условиях глобальных трансформаций основываются на пяти взаимосвязанных принципах:

устойчивость, цифровизация, адаптивность, партнёрство и человекоцентричность. Их сочетание формирует сбалансированную модель агротуризма, в которой инновации не противостоят традициям, а помогают им стать источником устойчивого роста. Именно такая модель обеспечивает сельским территориям конкурентоспособность и устойчивость в эпоху быстрых мировых изменений.

Список источников

1. Скидан Н. Р. Агротуризм как один из факторов эффективного развития сельских территорий // Современные проблемы географии: Межвузовский сборник научных трудов / Составители В.В. Занозин, М.М. Иолин, А.Н. Бармин, А.З. Карабаева, М.В. Валов. Том Выпуск 3. – Астрахань: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Астраханский государственный университет», 2019. – С. 118-121.

2. Шевелева О. В. Агротуризм как перспективное направление развития зеленой экономики // Вестник Иссык-Кульского университета. – 2022. – № 51. – С. 126-130.

3. Клиндух Р. В. Агротуризм как стимулирующий фактор развития сельского хозяйства (на примере экономики России) // Теоретическая экономика. – 2023. – № 11(107). – С. 64-73.

4. Новиков С. В. Агротуризм как фактор устойчивого развития территории на примере Новошешминского района Республики Татарстан // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. – 2020. – Т. 22, № 6. – С. 40-50. – DOI 10.31675/1607-1859-2020-22-6-40-50.

5. Шогенов Б. А. Агротуризм как фактор устойчивого развития региона // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 14, № 9(150). – С. 109-115. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.09.14.013.

6. Алексеева Ю. П. Анализ современных информационных технологий в туризме // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 5. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_5_239.

7. Тлигачева М. А. Агротуризм как фактор устойчивого развития сельских территорий // Экономика и право в новых реалиях: Сборник статей Национальной научно-практической конференции с международным участием. В 2-х частях, Нальчик, 07–08 июня 2024 года. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2024. – С. 154-160.

УДК 338.483

ПРОБЛЕМЫ СОХРАНЕНИЯ ПРИРОДНОГО И КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ ДАГЕСТАНА В ТУРИСТСКОЙ ПРАКТИКЕ

БАГИРОВА Т.З.,
обучающаяся

ПОГОДИНА В.Л.,
д-р. пед. наук, доцент, профессор
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация: Рассматриваются проблемы сохранения природного и культурного наследия Дагестана в современных условиях. Акцент делается на угрозах, связанных с незаконной вырубкой лесов, разрушением исторических памятников. Подчеркивается необходимость принятия комплексных мер, включая законодательное регулирование, научные исследования, вовлечение местного населения и развитие туризма. Предлагаются пути устойчивого развития региона, направленные на сохранение его уникальных природных и культурных богатств.

Ключевые слова: национальный туристский маршрут, Дагестан, ресурсный потенциал, туристская инфраструктура, дестинация, риски, ограничения, препятствующие развитию туризма.

CHALLENGES OF PRESERVING NATURAL AND CULTURAL HERITAGE OF DAGESTAN IN TOURIST PRACTICE

BAGIROVA. T.Z.,
Student

POGODINA V.L.,
Grand PhD in Pedagogy, Associate Professor, Professor,
St. Petersburg State University of Management Technologies and Economics,
St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. This article addresses the challenges of preserving the natural and cultural heritage of Dagestan amid modern development. It emphasizes threats such as environmental degradation, illegal logging, destruction of historical monuments, and insufficient support for cultural sites. The analysis includes statistical data from 2023-2025 and highlights the need for comprehensive measures, including legislative regulation, scientific research, community involvement, and tourism development.

The proposed strategies aim for sustainable regional development, ensuring the conservation of Dagestan's unique natural and cultural assets.

Keywords. national tourist route, Dagestan, resource potential, tourist infrastructure, destination, risks, and limitations hindering tourism development.

В Республике Дагестан отмечается значительное воздействие на природные ресурсы в связи с развитием промышленности и сельского хозяйства, а также туризма, что приводит к их истощению и деградации. Усиление антропогенного влияния вызывает обострение экологической ситуации, приводит к уничтожению редких видов флоры и фауны, а также к нарушению баланса экосистем [1]. Одной из острых проблем является незаконная вырубка лесов, браконьерство и загрязнение рек и водоемов, что негативно сказывается на биоразнообразии региона [3].

Экологические проблемы, такие как опустынивание, изменение климата и загрязнение воздуха и воды, негативно влияют на сохранность природных ландшафтов и экосистем [5]. В условиях урбанизации возрастает риск утраты традиционных сельских территорий, что ведет к потере этнографического и культурного разнообразия [8]. Также актуальна проблема сохранения традиционных ремесел и народных промыслов, которые постепенно исчезают под натиском современной промышленности и массового производства [2].

Культурное богатство Дагестана, представленное самобытной архитектурой, народными обычаями, традициями и ремеслами, находится под прессом угрозы уничтожения. Финансовая недостаточность и слабая государственная поддержка, а также стихийные бедствия, пренебрежение к охране и урбанизация разрушают исторические объекты [4]. Низкая осведомленность населения из других регионов страны о культурных ценностях Республики препятствует развитию региона как туристской дестинации. Устаревшие методы мониторинга и нехватка квалифицированных специалистов усугубляют ситуацию, оставляя многие памятники и природные объекты без должного внимания [2].

Важной задачей является разработка и реализация программ по охране и восстановлению природных и культурных памятников, включая создание охранных зон, проведение реставрационных работ и популяризацию наследия среди молодежи и туристов [4]. Необходимо усилить законодательную базу и обеспечить строгий контроль за соблюдением правил охраны объектов наследия. Эффективная информационная политика и образовательные инициативы помогут повысить уровень осведомленности населения о ценности природного и культурного наследия [2].

В 2025 г. туристские предложения Дагестана особо заинтересовали россиян, желающих сочетать пляжный отдых с насыщенной экскурсионной программой (особо увеличились продажи с проживанием на побережье Каспийского моря, что связано, вероятно, в первую очередь с закрытием в этом году пляжей Анапы). Инфраструктура курортной зоны развивается ускоренными темпами, стараясь угнаться за растущим спросом. Открываются новые отели и рестораны, пляжи активно благоустраиваются: появляются

платные зоны с шезлонгами, кафе и водными развлечениям. Спрос на поездки в Дагестан по сравнению с прошлым годом вырос на 15%, в таких же параметрах увеличилась и стоимость. Наиболее привлекательными для туристов стали Дербент с долей бронирований 48%, Каспийск (30%), Махачкала (20%), Избербаш (2%).

Развитие экологического и культурного туризма должно стать приоритетом для стимулирования экономического роста региона, создавая дополнительные рабочие места и повышая качество жизни местных жителей [7]. Инвестиции в инфраструктуру, создание музеев, информационных центров и образовательных программ позволят более эффективно сохранять и приумножать наследие Дагестана [6]. Важным аспектом является международное сотрудничество, участие в программах ЮНЕСКО и других международных организациях, что повысит статус региона и привлечет дополнительные ресурсы [6].

Проблемы сохранения и развития природного и культурного наследия Дагестана в 2023-2025 гг. проявляются через ряд конкретных примеров, подкрепленных статистическими данными:

1. **Деградация природных заповедников и национальных парков.** По данным Министерства природных ресурсов и экологии Республики Дагестан, за последние три года площадь деградированных природных территорий увеличилась на 15%, что составляет около 2,3 тыс. га. Основная причина − незаконная вырубка лесов, которая в 2023 г. достигла 3,5 тыс. кубометров древесины, что на 20% больше по сравнению с 2022 г. Особенно страдает лесной массив в районе горных хребтов Кавказа, где наблюдается массовая вырубка, угрожающая биоразнообразию [1].

2. **Разрушение памятников архитектуры.** Согласно отчетам Минкульта РФ и региональных органов, за 2023-2024 гг. было зафиксировано повреждение или утрата около 25 исторических памятников, в основном – древних мечетей, башен и крепостей. Например, в 2024 г. в селении Хунзах было зафиксировано частичное разрушение древней крепостной стены, которая датируется XIII в., из-за недостатка финансирования на реставрационные работ [4].

3. **Нарушения в сфере охраны культурных объектов.** Статистика МВД и Минкульта свидетельствует, что в 2023 г. зарегистрировано свыше 150 случаев незаконной торговли археологическими артефактами, что на 30% больше, чем в 2022 г. Значительная часть предметов – кавказские древние изделия, изъятые из незаконных раскопок [4].

4. **Рост туризма и связанный с этим ущерб.** По данным регионального туризма, в 2023 г. зафиксирован рост туристского потока на 25%, что привело к увеличению нагрузки на природные и культурные памятники. В результате, некоторые объекты, например, пещеры в Дербенте и скальные памятники в Гунибе, сталкиваются с эрозией и повреждениями, вызванными неорганизованным туризмом [7].

5. Культурное наследие – исчезающие ремесла. Статистика Министерства культуры показывает, что более 60% традиционных ремесел в

Дагестане находятся на грани исчезновения. Например, ткачество ковровых изделий и изготовление ювелирных украшений снижаются на 10-15% ежегодно, из-за отсутствия молодежи, обучающейся этим ремеслам [2].

6. **Экологическая ситуация и изменение климата**. По данным Национального института экологии, за период с 2020 г. по 2023 г. средняя температура в регионе повысилась на 1,2°C, что способствует быстрому таянию ледников и повышенной эрозии горных склонов. В результате, за последние 3 года в районе горных селений было зафиксировано увеличение случаев оползней и селей на 18% [5].

7. **Государственные меры и финансирование**. За 2023 г. объем финансирования программ по сохранению наследия составил около 1,2 миллиарда рублей, что покрывает лишь 60% необходимых затрат. Недостаток средств сдерживает своевременные реставрационные работы и охрану памятников [4].

8. **Образовательная и информационная деятельность.** По результатам соцопросов 2024 г., только 35% местного населения осведомлены о необходимости охраны памятников, что негативно сказывается на участии населения в их сохранении [2].

Для успешного сохранения и приумножения богатств Дагестана необходимо комплексное решение, включающее в себя:

- Научный подход: Изучение наследия и поиск новых знаний.
- Технологический прогресс: Использование современных инструментов для сохранения и популяризации.
- Правовая база: Разработка и соблюдение законов, защищающих наследие.
- Вовлечение местных жителей: Активное участие населения в сохранении и развитии.

Только объединив усилия, мы сможем уберечь уникальное природное и культурное наследие Дагестана, сделать его интересным и доступным для будущих поколений. Важно разрабатывать долгосрочные планы, учитывать специфику региона и использовать его неповторимые ресурсы для устойчивого развития.

Список источников

1. Григорьев В. А. Природные ресурсы Кавказа: современные угрозы и пути их решения. // Экология Кавказа. – 2023. – № 4. – С. 45–52.

2. Иванова Е. Ю. Традиционные ремесла Дагестана: проблемы и перспективы сохранения. // Культура и наследие. – 2022. – № 2. – С. 78–85.

3. Минприроды Дагестана. Статистический отчет о состоянии природных заповедников и национальных парков. 2023-2024 гг.

4. Министерство культуры РФ. Отчет о состоянии памятников и объектов культурного наследия в 2023–2024 годах. // Охрана культурного наследия. − 2024. – № 3. – С. 15-22.

5. Национальный институт экологии. Исследование изменения климата и его влияние на природные ландшафты региона. 2023.

6. ЮНЕСКО. Доклад о международных программах по сохранению культурного наследия в России. 2023.

7. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Мониторинг туризма и культурных объектов в регионах РФ. 2022-2025.

УДК 388

ФОРМЫ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТУРИЗМЕ

БАЛАБЕНКО Е.В.,
д-р. экон. наук., доцент,
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»,
г. Краснодар, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассмотрены основные модели и формы реализации инфраструктурных проектов на основе партнерских отношений публичного и частного сектора в контексте их взаимосвязи со спецификой институциональной среды, присущей для разных стран. Установлено, что отсутствует единообразное понимание моделей и форм государственно-частного партнерства. В связи с этим на основе оценки практической реализации различных вариантов моделей и форм государственно-частного партнерства выделены специфические их особенности и основные характерные признаки с учетом сферы туризма.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство, формы, модели, туризм.

FORMS AND MODELS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN TOURISM

BALABENKO E.V.,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
Krasnodar, Russian Federation

Annotation. The article examines the main models and forms of implementation of infrastructure projects based on public-private partnerships in the context of their relationship with the specific institutional environment of different countries. It has been established that there is no uniform understanding of the models and forms of public-private partnerships. Therefore, based on the assessment of the practical implementation of various models and forms of public-private partnerships,

the specific features and main characteristics of these partnerships have been identified, taking into account the tourism sector.

Keywords: public-private partnership, municipal-private partnership, forms, models, tourism.

Развитие территории, повышение уровня и качества жизни населения требует больших капиталовложений на протяжении длительного периода времени. Актуальный инструмент привлечения ресурсов в общественно-значимые сферы выступает государственно-частное партнерство (далее ГЧП). Данный вид партнерства приобретает все большую популярность в части привлечения частных инвестиций в строительство туристско-рекреационной инфраструктуры.

Вопросы развития партнерских отношений государства/муниципалитета и предпринимательских структур исследовали ученые В. Варнавский, А. Белицкая, В. Геец, К. Павлюк, П. Климов, С. Сильвестров и др.

Вопросы, связанные с разными аспектами эффективного использования туристского потенциала в контексте развития экономики региона, рассматривались в работах М. Макаровой, Р. Балашовой, Т. Вавилонской, А. Гусака, Л. Овчаренко, Г. Лихошерстовой, Н. Мартышенко, В. Новиковой, М. Оборина, Н. Путинцевой, Е. Ушаковой, П. Широковой и др.

Исследование современных подходов к общепризнанным устоявшимся формулам показало, что однозначного определения понятий «форма государственно-частного партнерства» и «модель государственно-частного партнерства» в особенности в разрезе отраслевой специфики, в том числе туризма, до сих пор не разработано.

В официальных информационных источниках международных организаций, а также на уровне законодательного закрепления ряда стран описаны различные методические руководства к структурированию моделей, форм, инструментов и механизмов реализации инфраструктурных проектов на основе ГЧП, благодаря которым становится возможным разделение сфер ответственности и принятия рисков государственным и частным секторами в отраслевых проектах ГЧП, в том числе и туризме.

Отличительные особенности моделей ГЧП, наиболее часто применяемые в практике развитых стран, в том числе в сфере туризма представлены на рис. 1. Для описания типовых соглашений партнерства, модели поделены на четыре основные группы. Они отличаются между собой структурой владения активами и распределением рисков между государством и частными партнерами. Стоит отметить, что данный перечень не является исчерпывающим, в мировой практике встречаются и другие вариации партнерства.

На основе систематизации многолетнего опыта в мировой практике по реализации проектов между публичным сектором и бизнес-структурами Всемирным банком была разработана классификация основных форм ГЧП. По классификации Всемирного банка формы ГЧП делятся на следующие группы:

1. Контракты по управлению и аренде (Management and Lease Contracts);
2. Концессионные соглашения (Concessions);
3. Гринфилд-проекты (Greenfield Projects, проекты «с чистого листа», проекты «с нуля»);
4. Передача собственности (Divestitures, участие в капитале).

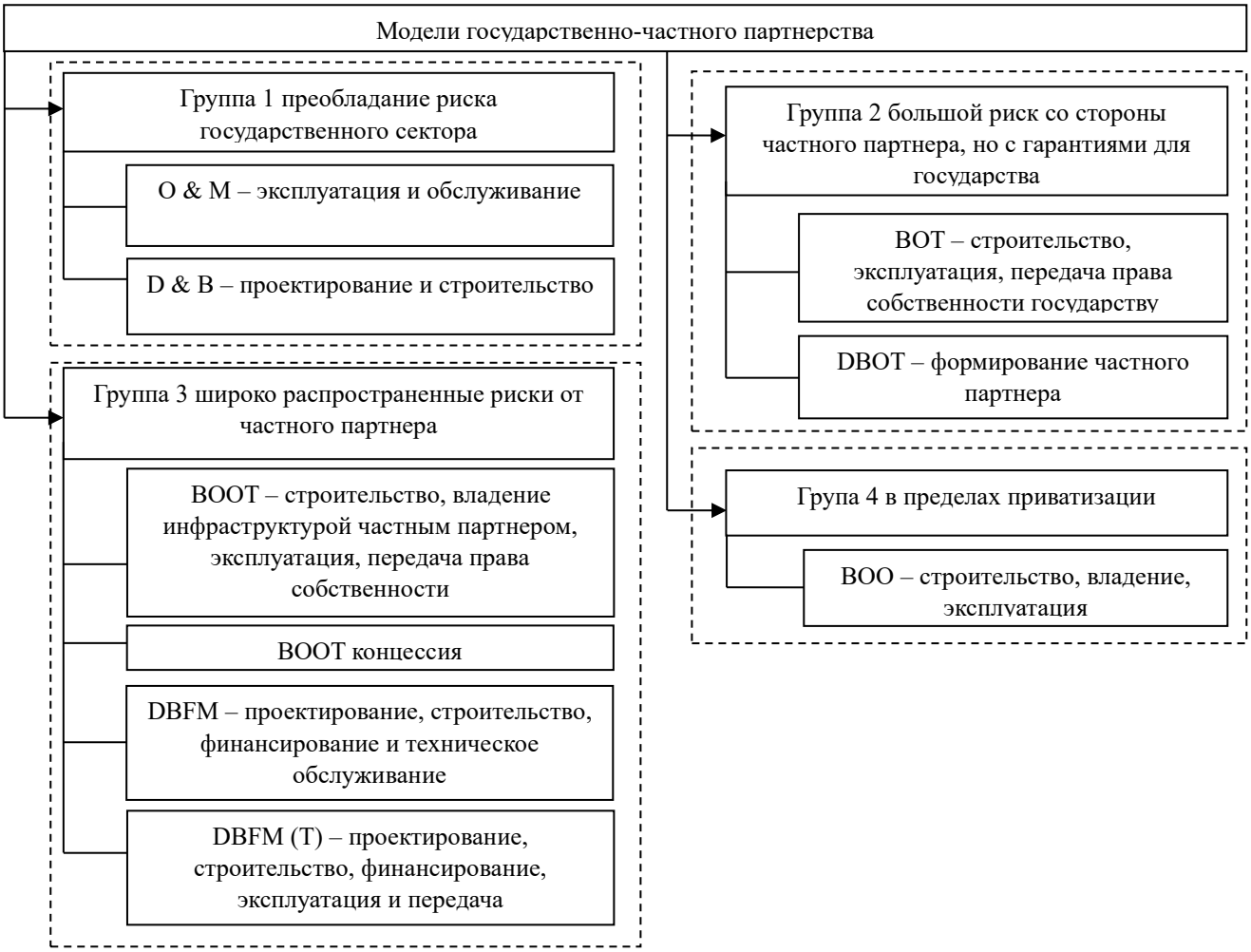

Рисунок 1 – Модели ГЧП (возможно применение в туризме)

Законодательная база Российской Федерации (далее РФ) и Донецкой Народной Республики (далее ДНР) также представляет ГЧП в самых разнообразных формах (табл. 1).

Таблица 1 – Основные формы ГЧП в РФ и ДНР

Форма ГЧП	Предмет контракта между государством и частным партнером	Форма собст-венности на имеющееся / создаваемое имущество	Правовое регулирование	
			Российская Федерация	Донецкая Народная Республика
Формы государственно-частного партнерства (согласно нормативному определению)				
Концессионное соглашение	Софинансирование + проектирование + строительство (расширение, реконструкция, техническое перевооружение, модернизация) + эксплуатация	Государст-венное	Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ	Закон ДНР «О государственно-частном и муниципально-частном партнерстве» от 11.08.2017 г. № 188-IНС

Продолжение табл.1

Соглашение ГЧП	Софинансирование + строительство + эксплуатация	Частная/ государст-венная	Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» от 13.07.15 г. № 224-ФЗ	Закон ДНР «О государственно-частном и муниципально-частном партнерстве» от 11.08.2017 г. № 188-IНС
Иные договорные формы привлечения внебюджетных средств в развитие общественной инфраструктуры				
Контракты, сочетающие в себе различные виды работ и отношений собственности	Софинансирование Софинансирование + строительство Софинансирование + строительство + эксплуатация	Частная/ государствен-ная	Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ	Постановление правительства ДНР «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг, осуществляемых за бюджетные средства и средства от приносящей доход деятельности» от 23 апреля 2021 г. № 25-9
Договор аренды государственного имущества с инвестиционными обязательствами арендатора	Эксплуатация + техническое перевооружение или модернизация	Государст-венное	Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон №135-ФЗ «О защите конкуренции», региональные правовые акты	Гражданский кодекс ДНР, Закон ДНР «О налоговой системе» от 25.12.2015 № 99-IНС
Корпоративные формы привлечения внебюджетных средств в развитие общественной инфраструктуры				
Создание СПК с государственным и частным капиталом для создания и управления объектами общественной инфраструктуры	Софинансирование акционерного капитала + строительство + эксплуатация	Частная/ государст-венная	Гражданский кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ (ст. 80), Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ	Гражданский кодекс ДНР Государственный классификатор организационно-правовых форм ДНР

Выбор формы партнерства в туризме на местном уровне также во многом зависит от преобладающей составляющей типа проектов: экономические, социальные, коммерческие. Так, ответственность и преимущественно все риски муниципалитет будет брать на себя в тех проектах, где в большей степени социальная составляющая. В экономически выгодных проектах эксплуатационный, экономический и коммерческий риски будут распределены по большей части между частными партнерами. Касательно коммерчески выгодных проектов, то участие муниципалитета в таких проектах должно быть сведено к минимуму. Также выбор формы МЧП завит от приоритетности проекта строительства объекта туризма, цели в рамках социально-экономического развития административно-территориальной единицы.

Касательно ДНР, говоря о формах, надо учитывать два аспекта:

- экономическая целесообразность (применение формы партнерства для проекта в туризме целесообразно с точки зрения распределения трех факторов риска: риск управления, коммерческий и инвестиционный риски);

- юридическая обоснованность (формы, применение которых возможно в административно-территориальных единицах Республики на основе сложившегося правового поля).

Выводы. Разнообразие форм и моделей государственно-частного партнерства дает возможность, в первую очередь для публичного сектора, привлекать инвестиции частного сектора и достаточно широко использовать его возможности в решении проблем, связанных с развитием туристского потенциала. Вместе с тем зарубежная и отечественная практика показывает, что описанные выше модели ГЧП, как правило, применяются в различных сочетаниях.

Список источников

1. Балабенко, Е. В. Организационно-институциональный механизм развития государственно-частного партнерства в отраслевой среде / Е. В. Балабенко. – Донецк : ФЛП Артамонов Д.А., 2021. – 283 с.

2. Теоретические и прикладные аспекты повышения конкурентоспособности региона на основе совершенствования управления на отраслевом и межотраслевом уровнях / Е. В. Балабенко, М. Ф. Иванов, Л. А. Гончарова [и др.]. – Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, 2024. – 409 с.

3. Балабенко, Е. В. Управление недвижимостью : Учебное пособие / Е. В. Балабенко. – Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, 2021. – 319 с.

4. Балабенко, Е. В. Оценка и предпосылки развития организационно-институционального механизма государственно-частного партнёрства в жилищном строительстве Донецкой Народной Республики / Е. В. Балабенко // Менеджер. – 2021. – № 1(95). – С. 4-15.

5. Овчаренко, Л. А. Государственно-частное партнёрство в сфере туризма как фактор интенсификации развития региональной экономики / Л. А. Овчаренко, Т. В. Черкашина // Менеджер. – 2022. – № 3(101). – С. 84-93.

УДК 338.48

СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

БИТТЕР Н.В.,
канд. пед. наук, доцент,заведующий кафедрой рекреационной географии, сервиса, туризма и гостеприимства,
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Российская Федерация

ДЕРГИЛЕВА Е.В.,
ассистент кафедры рекреационной географии, сервиса, туризма и гостеприимства,
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Российская Федерация

УСЕНОВ И.Б.,
магистрант, Торайгыров университет,
г. Павлодар, Республика Казахстан

Аннотация. Проанализированы подходы к определению понятия «событийный туризм», его роль в развитии туризма, современные тенденции и перспективы развития событийного туризма в Республике Казахстан. Рассмотрена классификация видов событийного туризма и его роль в социально-экономическом развитии страны и ее регионов. Охарактеризованы современные направления и формы развития событийного туризма.

Ключевые слова: событийный туризм, Республика Казахстан, туристские услуги.

EVENT TOURISM AS A DRIVER OF THE TOURIST MARKET DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

BITTER N. V.,
PhD, Head of the Department of Recreational Geography, Service, Tourism and Hospitality,
Altai State University,
Barnaul, Russian Federation

DERGILEVA E. V.,
Assistant of the Department of Recreational Geography, Service, Tourism, and Hospitality, Altai State University,
Barnaul, Russian Federation

USENOV I.B.,

Master's student, S. Toraigyrov University,
Pavlodar, Republic of Kazakhstan

Annotation. The article presents modern approaches to the concept of "event tourism" and its role in the development of tourism. It examines current trends and prospects for the development of event tourism in the Republic of Kazakhstan. The article provides a classification of event tourism types and their role in the socio-economic development of the country and its regions. It also describes current trends and forms of event tourism development.

Keywords: event tourism, Republic of Kazakhstan, tourist services.

В современных условиях туристская отрасль является одним из главных факторов экономического развития. Одной из потребностей, побуждающих туристов к путешествиям является желание посетить событийные туристские мероприятия. Событийный туризм туризма, объединяет традиционный отдых и возможность участия разных целевых групп туристов в различных культурных, военно-патриотических, спортивных, зрелищных мероприятиях, проводимых во многих регионах страны на регулярной основе.

Целью данной статьи является определение современных тенденций и перспектив развития событийного туризма в Республике Казахстан.

Роль событийного туризма и разные аспекты его влияния на развития туристского рынка региона или страны, изучение тенденций, проблем и перспектив его развития рассмотрены рядом ученых: Ю. А. Барад, Б. М. Эйдельмана [1], Г. М. Дехтярь, А. И. Миназетдиновой [4], Скараник С.С. и др.

Событийный туризм традиционно рассматривается как особый вид туризма, основной целью которого являются специфические события и мероприятия. Донских С.С. определяет событийный туризм как вид туризма, «при котором туристические поездки приурочены к каким-либо определенным событиям или мероприятиям. Поводом для туристических поездок могут быть самые разные события из области спорта, культуры, бизнеса, светской и политической жизни». В этой формулировке подчёркивается связь между целью поездки и событиями: путешествие совершается не ради просто достопримечательностей, а ради участия или созерцания конкретного события. Специфика событийного туризма заключается в том, что традиционные турпродукты (экскурсии, посещение музеев, дегустации местной кухни) дополняются «атмосферой праздника» и возможностью личного участия в действии. Это делает поездку более насыщенной и запоминающейся; многими экспертами прогнозируется, что число туристов, посещающих мероприятия, будет расти и в перспективе превзойдет число участников классических познавательных туров [5].

С точки зрения маркетинга и экономики, события рассматриваются как ценные туристские аттракции, которые служат важными средствами позиционирования и имиджа территорий. Горяйнова М.А. в своих исследованиях отмечает, что проведение событийных мероприятий является

активатором перемен и имиджмейкерами для бизнеса [3].

В настоящее время в большинстве стран, регионов событийный туризм является одним из приоритетных направлений стратегий развития, поскольку событийные мероприятия: фестивали и масштабные мероприятия усиливают конкурентоспособность места, дополняя традиционные достопримечательности. При этом сам по себе событийный туризм выступает туристским продуктом: при грамотной организации он может быть не просто рекламным инструментом, а полноценным коммерчески успешным предложением [5]. В этом смысле событийные поездки одновременно удовлетворяют потребности путешественников в ярких впечатлениях и служат источником дохода для региона.

Рассмотрим роль событийного туризма в развитии туристского рынка Республики Казахстан. Сегодня в Астану едут туристы не только чтобы осмотреть местные достопримечательности, в столице Казахстана в последние годы растет сегмент событийного туризма. Отметим, что Казахстан активно развивает событийный туризм как ключевой драйвер роста малого и среднего бизнеса и укрепления позиций страны как культурного и делового центра Центральной Азии.

В настоящее время по масштабу события в Казахстане можно говорить об региональных (местных), национальных и международных мероприятиях; по тематике – о культурных, спортивных, деловых, образовательных событиях и др.; по формату – о конференциях, выставках, фестивалях, спортивных соревнованиях и так далее [2]. Эти подходы сочетают западные концепции с казахстанскими исследованиями, учитывая, как организаторские, так и туристско-ориентированные параметры.

В Казахстане уже складывается своя специфика событийного туризма.

Во-первых, государство активно продвигает как международные форумы и выставки, так и региональные фестивали с этнокультурным уклоном.

Во-вторых, Казахстан стремится включиться в глобальный рынок делового туризма: Astana EXPO, международные саммиты ШОС, различные конгрессы по нефтегазовой и научной тематике – всё это примеры привлекательных для деловых путешественников событий.

Например, за последние три года в стране прошло 21 международное событие, а в 2024 году – 14 таких мероприятий, которые привлекли 5180 зарубежных делегатов и принесли более $20,7 млн дохода [8]. В 2024 г в столице Казахстана проведены такие крупные мероприятия, как Саммит Шанхайской Организации Сотрудничества (ШОС), 5-е Всемирные игры кочевников, 27-й чемпионат Азии по настольному теннису, Астанинский форум аналитических центров и многие другие.

Это иллюстрирует деловую значимость выбранных категорий событий (конгрессы, выставки, форум и т.д.) для экономики страны. С другой стороны, важными являются и национальные масштабные фестивали. Они классифицируются как национальные культурно-туристические события, привлекающие и внутренний, и импортный турпоток.

В 2025 году по планам Министерства туризма и спорта запланировано пять крупных международных мероприятий высокого уровня [9], что подтверждает стратегию развития MICE-сектора.

Казахстан применяет собственную терминологию: часто употребляется термин «национальный праздник» для этнических фестивалей, или «академический конгресс» для мероприятий вузов. Но, по сути, они укладываются в международные модели (соответствуют примерам фестивального и академического туризма). Местные особенности нередко влияют на целевую аудиторию – так, события на казахском языке или с национальным колоритом прежде всего привлекают туристов, интересующихся тюркской культурой или выходцев диаспоры, что следует учитывать при сегментации.

Важной особенностью событийного туризма является его культурно-образовательная миссия: путешественники приезжают на фестивали, выставки или конференции не просто для отдыха, но и за новым опытом − знакомством с традициями, инновациями и культурой региона [6]. В итоге международные события формируют у участников культурный опыт, стимулируют обмен знаниями и укрепляют имидж площадки, на которой они проводятся. Яркой иллюстрацией этого служит EXPO в Астане, оказавшаяся центральным событием для развития индустрии гостеприимства и туризма в Казахстане.

Например, экономический масштаб проведения EXPO-2017 говорит сам за себя: за 2,5 месяца работы выставки её объекты посетили свыше 17 млн раз, причём посетителям было продано 558,7 тыс. порций еды, обеспечив товарооборот в 905,7 млн тенге [10]. В логистику мероприятия были вовлечены тысячи человек (экспо-доставка составила более 5,3 тыс. тонн грузов), что, по сути, является трудовым ажиотажем в короткий срок. Для сравнения, в 2024 году 14 крупных международных конференций и форумов привлекли около 5,180 иностранных делегатов, каждый из которых в среднем потратил около $4,000, что в сумме принесло стране свыше $20,7 млн дополнительных доходов [8]. Эта цифра – лишь часть общего эффекта: EXPO-2017 стимулировала рост потребления и продаж по всем направлениям. Например, объём розничного товарооборота в Астане во время выставки вырос более чем на четверть (с 67,1 до 80,3 млрд тенге).

Массовый приток туристов и делегатов привёл к заметному увеличению занятости в гостиничном бизнесе, сфере питания, транспортных и сервисных услугах. Строительство десятков новых отелей (количество хостелов в столице выросло с 76 до 95) и временное наращивание штата обслуживающего персонала позволили практически втрое повысить загрузку гостиниц в пиковые месяцы [10]. По сути, каждый турист и участник мероприятия стал катализатором создания дополнительных рабочих мест – от отельеров и таксистов до барменов и экскурсоводов.

Для Казахстана успех ЭКСПО-2017 также стал стимулом для нового витка культурного развития: активно используются такие площадки для продвижения отечественного искусства, проведения международных

спортивных и музыкальных мероприятий. В совокупности это укрепляет позитивный имидж страны как открытой и инновационной, готовой принимать гостей со всего мира.

Таким образом, событийный туризм активно насыщает рынок труда: не только в прямом секторе (гостиницы, кейтеринг, логистика), но и в смежных (реклама, сувенирная торговля, креативные индустрии). В долгосрочной перспективе рост индустрии развлечений и сервиса благодаря крупным событиям также повышает общий уровень занятости в регионах (одна десятая часть рабочих мест в Казахстане приходится на сферу туризма в целом). Отметим, что событийный туризм в Казахстане выступает одним из драйвером развития туризма в стране.

Список источников

1. Барад Ю. А., Эйдельман Б. М. Современные проблемы событийного туризма и пути их решения // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2017. №2 (10). С. 78-81.

2. Бейсембинова А. С., Молдагалиева А. Е. Событийный туризм: понятия, виды, классификация. // Вестник КазНу. Серия географическая. 2017 . № 4(47), С. 139–148.

3. Горяйнова М.А. Прогресс и перспективы исследования событийного туризма. //Российский экономический вестник. 2020, Том 3, №1 URL: https://dgpu-journals.ru/wp-content/uploads/2020/03/gorjajnova.pdf(дата обращения 24.06.2025)

4. Дехтярь Г. М., Миназетдинова А. И. Современное состояние и перспективы развития событийного туризма в России // Вопросы отраслевой экономики. 2023. №1 (1). С. 15-19.

5. Донских С.С. Событийный туризм: учебно-методическое пособие. – Минск : Республиканский институт профессионального образования, 2014. 110 с.

6. Пищенкова Д. А. Событийный туризм как фактор развития ресторанного бизнеса в городе Санкт-Петербург // Вестник науки. 2025. №1 (82). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sobytiynyy-turizm-kak-faktor-razvitiya-restorannogo-biznesa-v-gorode-sankt-peterburg (дата обращения: 28.10.2025).

7. Скараник С.С., Верна В.В. Событийный туризм: современные тенденции и перспективы развития в России // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sobytiynyy-turizm-sovremennye-tendentsii-i-perspektivy (дата обращения 25.06.2025)

8. The Astana Times. Kazakhstan Eyes Expansion of Event Tourism, Plans Five Int'l Events This Year. URL: https://astanatimes.com/2025/04/kazakhstan-eyes-expansion-of-event-tourism-plans-five-intl-events-this-year/ (дата обращения 25.06.2025)

9. International Congress and Convention Association. URL: https://www.iccaworld.org/faqa (дата обращения 26.06.2025)

10. Nur.kz. EXPO-2017 дала толчок развитию внутреннего туризма. // [Электрон. ресурс]. URL: https://www.nur.kz/leisure/tourist-routes/1709574-expo-2017-dala-tolcok-razvitiu-vnutrennego-turizma/ (дата обращения 25.06.2025)

УДК:372.8

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КВЕСТ-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ТУРИСТОВ В ПРОЦЕСС ЭКСКУРСИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

БУЛАНОВИЧ С. Ю.,
обучающийся,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация;

ПОГОДИНА В.Л.,
д-р. пед. наук, доцент, профессор
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена анализу квест-технологий как инновационного инструмента повышения вовлеченности туристов в экскурсионных программах. Рассматриваются теоретические основания применения интерактивных игровых методов в туризме, их влияние на мотивацию познания, а также современные примеры использования в практике экскурсионного обслуживания. Особое внимание уделено методическим аспектам проектирования квестов и оценке их эффективности в расширении туристского опыта.

Ключевые слова: туризм, квест-технологии, экскурсионное обслуживание, геймификация, вовлеченность, инновации, туристский опыт.

THE USE OF QUEST TECHNOLOGIES TO INCREASE THE INVOLVEMENT OF TOURISTS IN THE PROCESS OF SIGHTSEEING SERVICES

BULANOVICH S.Yu.,
student,
St. Petersburg State University of Management Technologies and Economics,
St. Petersburg, Russian Federation;

POGODINA V.L.,
Grand PhD in Pedagogy, Associate Professor, Professor,
St. Petersburg State University of Management Technologies and Economics,
St. Petersburg, Russian Federation

Annotation. This article analyzes quest technologies as an innovative tool for increasing tourist engagement in excursion programs. It examines the theoretical foundations of using interactive game-based methods in tourism, their impact on learning motivation, and current examples of their use in excursion services. Particular attention is paid to the methodological aspects of quest design and evaluating their effectiveness in enhancing the tourist experience.

Keywords: tourism, quest technologies, excursion services, gamification, engagement, innovation, tourist experience.

Введение. Современный туризм переживает период значительных трансформаций под воздействием цифровизации и изменяющихся предпочтений аудитории. Традиционные формы экскурсионного обслуживания постепенно уступают место интерактивным и игрофицированным форматам, способным обеспечить более глубокое восприятие информации и эмоциональное вовлечение туристов. Квест-технологии, сочетая игровые элементы с познавательной целью, становятся эффективным инструментом повышения качества туристского продукта.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки новых методов, способствующих привлечению широких сегментов туристов, в частности молодежи, и дифференциации экскурсионных предложений на конкурентном рынке.

Теоретические основы квест-технологий в экскурсионном туризме. Квесты в туризме представляют собой интерактивные маршруты или программы, построенные на выполнении последовательности заданий, требующих от участников исследования, логического мышления и командной работы. Основы квест-технологий связаны с концепцией геймификации − применением игровых механик в неигровых контекстах для повышения мотивации и вовлеченности.

Психологические исследования показывают, что активное участие и возможность самостоятельного открытия информации усиливают запоминание и удовлетворение туристов. Туристы становятся не пассивными наблюдателями, а активными субъектами познавательного процесса, что соответствует современным педагогическим и маркетинговым трендом [1].

Методика и технологии квест-экскурсий. Проектирование квест-технологий включает несколько этапов:

1. Анализ целевой аудитории и целей экскурсии.
2. Разработка сценария с четко прописанными заданиями и маршрутами.

3. Интеграция интерактивных инструментов – QR-коды, мобильные приложения, дополненная реальность (AR), аудиогиды.

4. Подготовка экскурсоводов и проведение инструктажа участников.

5. Оценка результатов и обратная связь для совершенствования программы.

Техника проведения квеста предполагает создание атмосферы игры с четкой структурой, но достаточной свободой для творчества и самостоятельности. Важно соблюдать баланс между сложностью заданий и интересом участников, а также обеспечить безопасность и доступность маршрутов.

Практические примеры и опыт внедрения. В ряде российских и зарубежных городов квест-экскурсии стали популярной формой досуга. Например, в Санкт-Петербурге проводятся городские квесты, совмещающие изучение архитектурного наследия с игровыми задачами. В Москве активно применяются AR-квесты, где дополненная реальность позволяет виртуально воссоздать исторические события.

Анализ отзывов туристов свидетельствует о высокой степени удовлетворенности и большей продолжительности участия в таких программах по сравнению с традиционными экскурсиями. Кроме того, квесты стимулируют распространение положительных рекомендаций через социальные сети, что способствует продвижению туристских брендов.

Влияние квест-технологий на вовлеченность туристов. Вовлеченность описывается как эмоциональная и когнитивная включенность в событие. Квесты создают ситуацию активного взаимодействия с объектами показа, что повышает интерес и мотивацию к познанию. Участники принимают решения, сотрудничают и соревнуются, что формирует положительный опыт и эмоциональную привязку к региону.

Таким образом, квест-технологии способствуют не только расширению познавательного поля, но и формированию устойчивой туристской лояльности.

Роль партнерств и сотрудничества в развитии квест-туризма. Одним из ключевых факторов успешного внедрения и развития квест-технологий в туристской практике является активное сотрудничество между различными участниками туристского рынка и смежными сферами: муниципальными органами власти, культурными учреждениями, образовательными организациями и IT-компаниями. Совместные проекты позволяют создавать комплексные маршруты с высоким уровнем интерактивности, обеспечивать техническую поддержку и продвижение квестов, а также расширять целевую аудиторию.

Кроме того, партнерские сети способствуют стандартизации качества услуг и обмену опытом между регионами, что способствует устойчивому развитию квест-туризма как инновационного направления.

Проблемы и перспективы развития. Несмотря на очевидные преимущества, внедрение квест-технологий сопряжено с рядом проблем: необходимость квалифицированных кадров, обеспечение технической

поддержки, финансовые затраты на разработку сложных интерактивных элементов. Кроме того, важно учитывать разнообразие туристской аудитории и избегать чрезмерной стандартизации программ.

В перспективе ожидается широкое использование искусственного интеллекта и больших данных для персонализации квестов, а также развитие мультисенсорных и VR-форматов, что позволит создавать еще более захватывающие туристские продукты.

Заключение. Использование квест-технологий в экскурсионной практике − перспективное направление, способное существенно повысить качество туристского опыта путем увеличения вовлеченности и эмоционального отклика. Инновационные методы делают экскурсии более динамичными и привлекательными для современной аудитории, особенно молодежи, и позволяют эффективно интегрировать культурное наследие в образовательные и развлекательные форматы. Для успешного внедрения требуется системный подход, включающий методическую подготовку, техническую поддержку и адаптацию под целевые группы.

УДК 338.48

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ

БУРА Н.Д.,
аспирант,
Гуманитарно-педагогическая академия (филиал)ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»,
г. Ялта, Республика Крым, Российская Федерация;

СЕЛИВАНОВ В. В.,
канд.экон.наук, доцент кафедры менеджмента и туристского бизнеса,
Гуманитарно-педагогическая академия (филиал)ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»,
г. Ялта, Республика Крым, Российская Федерация

Аннотация. В статье осуществлено исследование концептуальных подходов к формированию стратегии. Раскрыты сущность и содержание понятия «стратегии развития» в контексте туристской деятельности, исследованы этапы формирования стратегии, предложена концептуальная модель формирования стратегии развития туристской отрасли.

Ключевые слова: концептуальная модель, стратегия развития, туристская деятельность.

CONCEPTUAL APPROACHES TO FORMING A TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT STRATEGY

BURA N.D.,
graduate student,
V. I. Vernadsky Crimean Federal University,Humanitarian pedagogical Academy,
Yalta, Republic of Crime, Russian Federation;

SELIVANOV V. V.,
PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of Management and Tourism Business,
V. I. Vernadsky Crimean Federal University,Humanitarian pedagogical Academy,
Yalta, Republic of Crime, Russian Federation

Annotation. The article studies the conceptual approaches to the formation of a strategy. It reveals the essence and content of the concept of "development strategy" in the context of tourism activities, examines the stages of strategy formation, and proposes a conceptual model for the formation of a tourism industry development strategy.

Keywords: conceptual model, development strategy, and tourism activities.

Создание высокоэффективной и конкурентоспособной туристской индустрии является перспективным направлением развития национальной экономики. Туризм активно влияет на экономику стран. Это фактор повышения качества жизни, пополнения валютных запасов государства, обеспечение занятости населения и рост финансовых ресурсов. В современных условиях глобализации экономики туристская отрасль нуждается в стратегическом развитии и разработки универсальной схемы формирования стратегии развития туризма.

Проблемам стратегического управления и формирования стратегии посвящены научные труды зарубежных и отечественных ученых И. Ансоффа [1], М. Борущака [2], Г. Минцберга [3], М. Портера [4] и др. Однако, несмотря на теоретические исследование различных аспектов процесса разработки стратегий, требуется комплексное исследование формирования стратегии развития туристской отрасли в условиях рыночной экономики. Актуальность и недостаточная изученность проблемы обусловили направленность статьи.

Целью статьи является обобщение концептуальных подходов к формированию стратегии, раскрыть сущность и содержание понятия «стратегии развития» в контексте туристской деятельности; исследовать принципы и этапы формирования стратегии, предложить концептуальную модель стратегии развития туристской отрасли.

В зависимости от понимания сущности термина «стратегия» сформировались две школы, две группы подходов: школа стратегии по

содержанию (парадигма стратегической рациональности) и школа стратегии по процессу (парадигма стратегического поведения). Первая школа связывает стратегию с плановым распределением ресурсов для достижения определенных целей, осуществлением процедур по определенной схеме, программирование процесса формирования стратегии в виде стратегических планов. Вторая школа стратегии по процессу сосредотачивается на мягких формах стратегических подходов, в соответствии с которыми стратегия не означает тщательно продуманного набора правил и процедур, а отображает общие ориентиры действий в условиях неопределенности. Несмотря на расхождения этих подходов, они имеют общие стороны, а именно: ориентация стратегии на перспективу, высокая степень гибкости, признание необходимости постановки целей развития деятельности.

В процессе эволюции понятие «стратегия» приобретает более широкое значение. Существуют следующие варианты определения этого понятия:

1) набор правил для принятия решений;

2) действия, модель действий, программа действий (образ действий);

4) детальный всесторонний комплексный план (осознанно и намеренно разработанная последовательность действий);

5) комплекс принятых решений;

6) система установок и мероприятий;

7) долгосрочный качественно определенный курс, направление развития организации;

8) набор направлений деятельности;

9) функциональное средство;

10) система долгосрочных целей, перспектива (способ восприятия мира).

Анализ концептуальных подходов показывает, что понятие «стратегия» чаще всего интерпретируется как генеральная модель (концепция) действий, которые необходимо предпринять для достижения желаемых результатов, целей. Предложим следующее определение: стратегия − это центральное понятие стратегического управления, долгосрочная, качественно определенная комплексная программа мероприятий, направленных на реализацию миссии и достижения выполнения поставленных целей и приоритетных задач, определение перспективных ориентиров, направлений для обеспечения развития.

Любая стратегия должна иметь инструменты и результаты реализации. Под инструментами реализации стратегии большинство авторов понимает выбор направлений будущего развития, наиболее эффективных путей достижения целей, учитывая деловые позиции в окружающей среде. Результатами реализации стратегии могут быть: достижение целей, оптимизация долгосрочной стабильной нормы прибыли, укрепление позиций предприятия на рынке, удовлетворение потребностей клиентов, максимальная отдача от капиталовложений, укрепление конкурентных преимуществ на целевых рынках и т. д.

Исследуя различные виды стратегий, мы предлагаем их классификацию по таким признакам, как: уровень управления, характер поведения, направления и темпы развития, способ обеспечения развития, способ достижения конкурентных преимуществ, сроки реализации и др.

По уровню управления, иерархическому принципу выделяют корпоративную, деловую и функциональную стратегии развития, которые образуют «пирамиду» взаимосвязанных стратегий. Базисными (эталонными) стратегическими альтернативами являются стратегии роста, ограниченного развития, стабильности и сокращения бизнеса. Общая классификация стратегий пригодна и для туризма.

Специальные стратегии, которые целесообразно применять в туризме, можно классифицировать следующим образом:

1) стратегии по уровню принятия решений - глобальная (международный уровень), национальная (государственный уровень), региональная (региональный уровень) и местная (местный уровень);

2) стратегии в зависимости от способов обеспечения развития - развитие под влиянием глобальной экспансии (оптимизация деятельности в рамках существующего позиционирования – интенсивный рост), развитие благодаря организационной гибкости (предвидение развития экономических процессов конкурентов);

3) стратегии, позволяющие управлять спросом с помощью таких инструментов, как: дифференциация цен, стимулирование спроса в периоды низкой загрузки, применение системы предварительных заказов и резервирование времени обслуживания;

4) стратегии косвенного распределения турпродуктов (туруслуг), предусматривающие осуществление франчайзинга, создания новых услуг; мультисегментная и смешанная стратегии;

5) стратегии поддержания качества туруслуг, основанные на низких затратах, товарной дифференциации, рыночной нише или сегменте; стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции;

6) стратегии развития курортно-туристских регионов; кардинального изменения; сохранения роста; достигнутого и избирательного роста.

Несмотря на серьезный вклад ученых в содержания понятия «стратегия», остается недостаточно конкретизированным понятие «стратегия развития». Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение системы на основе реализации внутренне присущих ей механизмов самоорганизации, характеристика качественных изменений объектов во времени [5]. Синонимами термина «развитие» являются «рост», «процесс роста». Понятия «стратегия» и «развитие» тесно связанны: развитие является результатом реализации стратегии, состоянием функционирования по результатам выполнения стратегии, тогда как стратегия является инструментом обеспечения развития, формирует видение будущего развития.

Туризм как динамичная отрасль экономики предъявляет к разработке стратегии особые условия. С одной стороны, туризм нуждается в координации

и регулировании, но с другой стороны – регламентация ограничивает предпринимательскую инициативу, тормозит развитие рыночных отношений.

По нашему мнению, стратегия развития туризма может быть определена как комплекс решений (система мер, совокупность целевых программ), направленных на определение перспектив, приоритетов и направлений развития туристской отрасли, формирование и эффективное использование потенциала, обеспечение динамичного и устойчивого развития отрасли. Стратегия развития должна сочетать в себе интересы отрасли и общества, объединять усилия государства и предпринимательского сектора для решения перспективных экономических задач отрасли.

Стратегия развития туризма характеризуется направленностью, четко определенными приоритетами, логически построенной программой перспективных мероприятий для достижения поставленной цели, набором принципов ее формирования.

На наш взгляд, стратегия развития туризма произвольно формируется по определенным этапам, или стадиям: интеллектуальная стадия, диагностический этап, анализ стратегических альтернатив и выбор самой совершенной из них, реализация (выполнение) стратегии, оценка и контроль за реализацией стратегии.

На первом этапе формирования стратегии – интеллектуальной стадии - происходит определение миссии, т. е. главной цели, смысла существования, основного функционального назначения и роли отрасли в долгосрочном периоде. Основная цель стратегии развития заключается в повышении эффективности функционирования туристской отрасли, создании современной конкурентоспособной туристской индустрии, которая обеспечит значительный вклад в развитие национальной экономики (увеличение объемов реализации туристских услуг, валютных поступлений, поступлений в бюджеты, создание дополнительных рабочих мест, внедрение эффективной модели инвестиционной политики в области туризма и т.п.).

Второй этап формирования стратегии – диагностический. Он является основой для уточнения миссии, целей и задач и выбора стратегии. На этом этапе происходит стратегический анализ потенциала развития, исследуются показатели развития отрасли туризма, макро-и микросреды функционирования, оценивается состояние, факторы развития туризма, происходит поиск конкурентных преимуществ отрасли.

На третьем этапе формирования стратегии развития проводится анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии – происходит разработка и формирования альтернативных вариантов развития.

На четвертом этапе формирования стратегии происходит реализация (выполнение) стратегии; происходит внедрение стратегии согласно плану конкретных действий (разрабатываются программы развития туризма, бюджеты и процедуры, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии), проводятся стратегические

изменения, организовывается выполнение стратегических задач, утвержденных индикаторов и показателей.

Пятый, завершающий этап формирования стратегии – контроль за реализацией стратегии. Он осуществляется постоянно с помощью критериев оценки формирования стратегии, среди которых: количественные и качественные характеристики, стандарты, соответствующие уровню достижения целей, с которыми по определенным правилам сопоставляются получены результаты реализации стратегии.

Выводы. Эффективное применение концептуальной модели формирования стратегии развития туризма будет способствовать решению актуальных проблем туризма, укреплению национальной экономики и созданию мощной туристской отрасли.

Список источников

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. –СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Борущак М. Стратегия развития туристского региона: теория, методология, практика: монография / М. Борущак. – Минск: БГЭУ, 2022. – 166 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альбина Букс, 2007. – 453 с.
5. Селиванов В.В. Рекреационный туризм: крымские перспективы (учебное издание) / В.В. Селиванов. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 207 с.

УДК 378.1

ВЛИЯНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ТУРИЗМА

ВОЛКОВА В.Ю.,
магистрант, НАО «Торайгыров университет»,
г. Павлодар, Республика Казахстан

ДУДНИК М.А.,
магистрант, ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Российская Федерация

ДУДНИК А.А.,
обучающийся, ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Российская Федерация

Аннотация. Одним из направлений модернизации образовательной практики направления «Туризм» становится внедрение геймификации – использования игровых элементов и механик в неигровом контексте. Применение геймифицированного подхода в учебном процессе способствует повышению интереса к туристскому бизнесу, формированию у студентов стремления к саморазвитию. Благодаря использованию игровых сценариев и ситуационных заданий обучающиеся учатся применять полученные знания в новых контекстах, что обеспечивает перенос учебного опыта в профессиональную деятельность.

Ключевые слова: туризм, геймификация, модернизации образовательной практики, компетенции, студенты, туристское направление.

THE IMPACT OF GAMIFICATION ON THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS OF FUTURE TOURISM SPECIALISTS

VOLKOVA V. YU.,
graduate student, Toraigyrov University,
Pavlodar, Republic of Kazakhstan

DUDNIK M.A.,
Master's student, Altai State University,
Barnaul, Russian Federation

DUDNIK A.A.,
student, Altai State University,
Barnaul, Russian Federation

Annotation. One of the areas of modernization in the Tourism education program is the introduction of gamification−the use of game elements and mechanics in a non-game context. The use of a gamified approach in the educational process fosters increased interest in the tourism industry, fosters a desire for self-improvement. Through the use of game scenarios and situational tasks, students learn to apply their acquired knowledge in new contexts, ensuring the transfer of learning experiences to professional activities.

Keywords: tourism, gamification, modernization of educational practices, competencies, students, tourism destination.

Мотивационный потенциал геймификации объясняется её влиянием на внутреннюю и внешнюю мотивацию обучающихся. Внешняя мотивация проявляется через систему вознаграждений, рейтингов и признания, тогда как внутренняя – через удовольствие от самого процесса, интерес к содержанию и чувство компетентности. Согласно теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, поддержание внутренней мотивации возможно при удовлетворении

трёх базовых потребностей личности: в автономии, компетентности и причастности. Игровые механики, такие как самостоятельный выбор заданий, поэтапное достижение целей и участие в коллективных проектах, как раз и обеспечивают удовлетворение этих потребностей [2].

Под профессиональными компетенциями у студентов направления «Туризм» понимается совокупность знаний и навыков, необходимых для планирования, организации и управлении туристическими продуктами и услугами. В системе высшего образования Республики Казахстан выпускник по направлению «Туризм» должен обладать знаниями об основных видах туризма, эффективно планировать и управлять туристскими маршрутами; разбираться в специфике рынка туризма и гостеприимства [1].

Ключевые компетенции студентов направления «Туризм»:

- разрабатывать стартап-проекты по направлению профессиональной деятельности с учётом действующих нормативно-правовых актов Республики Казахстан;
- владеть навыками формирования функции менеджмента и маркетинга в туристской организации, психологических основ ведения деловой беседы с клиентами;
- демонстрировать знания о структуре государственных учреждений, регулирующих сектор туризма в Республике Казахстан [3];
- составлять туристские экскурсионной маршруты, владеть техникой, тактикой и организацией активных путешествий в разных видах туризма;
- применять современные информационные, геоинформационные и коммуникативные технологии в производстве, продвижении и реализации туристского продукта.

Для подтверждения эффективности геймифицированного подхода в формировании профессиональных компетенций студентов была проведена апробация разработанных игровых элементов и заданий в учебном процессе. Цель апробации заключалась в выявлении влияния игровых механизмов на вовлечённость студентов, качество выполнения заданий и развитие аналитических, коммуникативных и исследовательских компетенций.

В учебный процесс были включены геймифицированные задания различного типа:

- интерактивные викторины и квизы для проверки знаний по текущим темам туризма, где участники получали баллы за скорость и точность ответов;
- миссии и кейсы, моделирующие реальные профессиональные ситуации, например разработку стратегии туристского развития региона или анализ туристско-ресурсного потенциала страны;
- система достижений и рейтингов, позволявшая студентам отслеживать собственный прогресс и получать бонусные баллы за активность, оригинальность решений и участие в обсуждениях;
- коллективные проекты, где успех зависел от командной работы, распределения ролей и эффективности взаимодействия между участниками.

Каждое задание имело чёткие критерии оценки, включающие не только правильность выполнения, но и проявление инициативы, творческий подход, способность аргументировать выводы и использовать цифровые ресурсы при подготовке материалов. Система наград включала не только традиционные баллы, но и значки достижений за проявленную инициативу, аналитическое мышление, оригинальные идеи, командное лидерство и эффективную коммуникацию.

Геймифицированный подход позволил создать более динамичную и мотивирующую образовательную среду, в которой студенты выступали не пассивными слушателями, а активными участниками учебного процесса. Это обеспечило формирование не только предметных, но и ключевых профессиональных компетенций – аналитической, исследовательской, коммуникативной и информационной. Результаты наблюдений и анализа учебной активности отражены в таблице 1.

Проведённая апробация геймифицированных заданий в рамках учебного процесса показала, что использование игровых элементов способствует значительному росту вовлечённости студентов направления «Туризм». Уже на первых этапах внедрения наблюдалось увеличение активности на занятиях: студенты чаще брали инициативу в обсуждениях, проявляли интерес к дополнительным источникам и самостоятельным поисковым заданиям, что указывает на повышение внутренней мотивации.

Особенно эффективными оказались задания, предполагающие соревновательный элемент и накопление достижений. Например, рейтинговая система, где студенты получали баллы за выполнение заданий и могли обменивать их на «бонусные возможности», вызывала высокий отклик. Большинство участников отмечали, что такой формат создаёт ощущение прогресса и стимулирует стремление к лучшему результату.

Качественные изменения были зафиксированы и в структуре выполнения учебных заданий. После внедрения геймифицированных элементов повысилось качество аналитических работ, увеличилось количество студентов, способных самостоятельно формулировать выводы, интерпретировать туристские статистические данные и делать обобщения.

Информационная и картографическая компетенции также получили дополнительное развитие. В игровых заданиях активно применялись цифровые ресурсы, ГИС-сервисы и интерактивные карты, что позволило студентам закрепить практические навыки владения страноведческой, туристской информацией. Например, при выполнении квест-задания «Туристская экспедиция на пик Талгар» студенты использовали онлайн-карты для поиска решений и визуализации маршрутов, что стимулировало их интерес к цифровым инструментам.

Полученные результаты подтверждают, что геймификация не только усиливает познавательную активность студентов, но и оказывает комплексное влияние на формирование профессиональных компетенций. Особенно важно,

что рост вовлечённости сопровождался качественными изменениями –, студенты стали проявлять больше самостоятельности, интереса к исследовательским методам и готовности к самообучению. Это свидетельствует о переходе от внешне мотивированной учебной активности к внутренне мотивированному, осознанному профессиональному развитию.

Таблица 1 – Динамика учебной активности и вовлечённости студентов при применении геймифицированного подхода

Показатель	До внедрения геймификации	После внедрения геймификации	Изменение, %	Комментарий
Посещаемость занятий	78 %	93 %	+15	Повышение связано с возросшим интересом к интерактивным формам обучения и системе рейтингов
Активность на занятиях (ответы, участие в обсуждениях)	Средняя	Высокая	+25	Студенты стали чаще выражать мнение, участвовать в дискуссиях и командных заданиях
Выполнение заданий в срок	70 %	90 %	+20	Система достижений и бонусов стимулировала своевременное выполнение работ
Качество выполненных заданий	Удовлетворительно	Хорошо/ отлично	+18	Заметно выросла самостоятельность и глубина анализа при выполнении кейсов
Проявление инициативы и креативности	Низкое	Среднее/ высокое	+30	Геймификация активизировала интерес к поиску оригинальных решений
Развитие аналитических умений	Среднее	Высокое	+22	Работа с игровыми кейсами и миссиями способствовала системному мышлению
Развитие коммуникативных умений	Среднее	Высокое	+28	Совместные проекты и командные миссии способствовали улучшению коммуникации и взаимодействия

Сопоставление эмпирических результатов с теоретическими выводами позволяет утверждать, что геймификация в образовательной среде

способствует формированию компетентностного подхода на практике. Вовлечённость и ощущение личной значимости в процессе обучения повышают качество усвоения материала и укрепляют навыки саморегуляции. Проведённое исследование подтверждает эти положения: геймифицированные формы работы обеспечили не только рост интереса, но и развитие тех профессиональных качеств, которые соответствуют требованиям современной подготовки студентов направления «Туризм» в Казахстане.

Таким образом, использование геймификации в профессиональной подготовке студентов может рассматриваться как эффективный инструмент повышения мотивации, вовлечённости и результативности обучения. Её потенциал заключается не только в игровом интересе, но и в способности формировать системное мышление, исследовательскую культуру, готовность к профессиональному взаимодействию, формирование у них профессиональных компетенций, необходимых для успешной работы в индустрии туризма.

Список источников

1. Асташова, Н. А. Ресурсы геймификации в образовании: теоретический подход / Асташова Н. А., Бондырева С. К., Попова О. С. // Образование и наука, 2023. - №1. – С.15-49. DOI: 10.17853/1994-5639-2023-1-15-49

2. Габдуллина, А.Ш. Геймификация в контексте современного иноязычного обучения студентов-бакалавров в высших школах / Габдуллина А.Ш., Рубцова А.В. // Современные наукоемкие технологии, 2023. - № 11.- С. 98-103. DOI: https://doi.org/10.17513/snt.39827

3. Довжик, Г.В. Мотивационные факторы геймификации в образовательном процессе при формировании профессиональных компетенций студентов / Довжик Г.В., Сытникова М.О. // Вестник университета, 2025. - 1(7). - С: 200-212. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-7-200-212

УДК 338.486

ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ И ПРОДАЖ ТУРПРОДУКТА

ДЕМИДОВА И.А.,
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В данной работе используется системный подход в исследовании вопросов продвижения турпродукта, предлагается структура элементов системы продвижения и продаж турпродукта, которая позволит обеспечить высокую эффективность данного процесса.

Ключевые слова: эффективность, система продаж, технология продаж, турагентство, маркетинг.

OPPORTUNITIES FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE SYSTEM OF PROMOTION AND SALES OF TOUR PRODUCTS

DEMIDOVA I.A.,
PhD in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This paper uses a systematic approach to the study of tourism product promotion issues and proposes a structure of elements of a tourism product promotion and sales system that will ensure high efficiency of this process.

Keywords: efficiency, sales system, sales technology, travel agency, marketing

В современном туризме важно не только разработать качественный турпродукт, установить на него привлекательную и экономически оправданную цену, но и создать эффективную систему продвижения и продажи турпродукта, которая включает и комплекс мер по формированию положительного образа турпредприятия. Это позволит обеспечить конкурентоспособность туристического предприятия за счет формирования платежеспособного спроса и эксплуатации интеллектуальной собственности в виде узнаваемого бренда турпредприятия.

В настоящее время туристические предприятия, в основном, применяют отдельные маркетинговые инструменты для осуществления продаж своих турпродуктов, что не может не сказываться на продажах, их количестве и в конечном счете на конкурентоспособности туристического предприятия. Поэтому именно создание системы продвижения и продажи турпродукта даст возможность повышения эффективности продаж. Задача формирования такой системы не является тривиальной, это сложный процесс, обусловленный множеством факторов, и в котором задействовано немало ресурсов. В данном случае идет разговор о создании именно системы продвижения и продаж турпродукта. Поэтому важно уточнить что понимается в данном исследовании под системой. Система – это «совокупность объектов, объединенных связями так, что они существуют (функционируют) как единое целое, приобретающее новые свойства, которые отсутствуют у этих объектов в отдельности» [1].

В этом определении важно обратить внимание на несколько аспектов. Система – это, прежде всего, совокупность отдельных элементов (объектов), которые тем не менее являются единым целым за счет существования связей между ними. Именно эти связи дают возможность системе функционировать, развиваться и приобретать новые свойства в результате совместной деятельности этих элементов.

Поэтому, для создания системы продвижения и продажи туристического продукта необходимо сначала определиться с составляющими ее элементами, затем со структурой информационных и иных связей внутри системы и взаимодействия ее с внешней средой, что даст возможность выполнить условие

целостности системы. В структуру системы продвижения и продаж турпродукта могут входить следующие элементы.

1. Реклама, в самом общем виде, – это «оплаченная форма неличного представления туристского продукта и формирования спроса на него, а также создания имиджа туристского предприятия» [2]. Реклама должна охватывать все виды турпродуктов и использовать все возможности создания «информационного портрета» рекламируемого продукта. Реклама в туризме носит неличный характер, что обуславливается ее размещением на различных носителях как электронных, так и печатной продукции, где информация подается в неличном формате, обобщенно и обращается к возможно наибольшему кругу потенциальных потребителей. Это определяет еще одну особенность рекламы в туризме – её одностороннюю направленность, вектор которой идет только от рекламодателя к потребителю. В свою очередь, такая направленность обуславливает и достаточно большую неопределенность по показателю эффективности рекламы в результате отсутствия обратной связи. По этой же причине туристическое предприятие несет большую ответственность за достоверность информации, предоставляемой в рекламных сообщениях, так как турпродукт не имеет постоянного качества из-за нематериальности предоставляемых туристических услуг. Еще одна особенность рекламы в туризме – это ее наглядность, большое количество медиаконтента в виде фото- и видеоматериалов, которые позволяют будущему туристу получить наиболее полное представление о предлагаемом турпродукте.

2. Личная продажа – это, в противоположность рекламе, форма личных продаж менеджерами туристического предприятия, которые общаются с клиентами лично в офисе или по телефону, применяя различные техники продаж. Например, «техника уходящего поезда», цель которой создать для клиента стрессовую ситуацию, в которой он не может принимать обдуманные решения, и должен быстро согласиться на приобретение определенного турпродукта в силу ограниченности (как говорит менеджер) количества туров по интересующему направлению и скоро не будет возможности купить тур на необходимые для клиента даты. Еще используют технику «тщеславия», с помощью которой менеджер разжигает тщеславие клиента. Любой человек хочет быть не хуже других, а если знакомые клиента уже приобрели такой тур, то он захочет также приобрести в глазах своих знакомых и друзей более высокий статус, приобретя именно этот тур. При этом менеджеру не стоит забывать о соблюдении такого характера общения, который позволит не принижать достоинство клиента, а только ненавязчиво подтолкнуть его в направлении покупки престижного VIP-тура. В этом случае высокая цена воспринимается как показатель высокого качества предлагаемого тура и клиенты попадаются на эффект Веблена: «Мы не так богаты, чтобы покупать дешевые вещи» [2].

Существует еще технология личных продаж, которая называется «эффект массового увлечения». Клиент стремится приобрести наиболее востребованный в данный момент тур, который отражает модные тенденции, существующие в

социуме, а менеджер может подтолкнуть его, рассказывая о большом количестве довольных клиентов, которые уже побывали в данном путешествии и разбираются в модных и стильных туристских тенденциях. Однако есть клиенты, которые, наоборот, не хотят следовать модным тенденциям. Тогда применяют технологию продаж, именуемую «эффект сноба». Такой клиент хочет отличаться от большинства, быть неповторимым. Менеджеру турпредприятия необходимо дать понять такому клиенту, что только особенные люди могут купить такой специфический тур.

При личных продажах часто встречается ситуация, когда клиент хочет приобрести тур, однако сомневается в соответствии излишне высокой (по его мнению) цены и содержания тура. В этом случае менеджеру приходится применять технику «работы с ценой», которая заключается в применении приема «сэндвича», когда цена помещается как-бы между слоями выгод для клиента, а также, если есть акции и скидки по интересующему туру, то озвучивать их в последнюю очередь и «специально» для данного клиента. Кроме того, в этой технике используется приём «деления цены», когда значительную сумму стоимости тура делят, например, на 12 месяцев, показывая клиенту, что это не так уж и дорого «для себя любимого». Также еще используется техника сравнения с конкурентами, которая предполагает постоянный мониторинг других турфирм и выделение конкурентных преимуществ данного турпредприятия по сравнению с конкурентами. Техника нейролингвистического программирования достаточно сложна и связана с наличием у менеджера туристического предприятия высокой квалификации в области психологии, т.к. «это одно из направлений психологии, направленное на изучение методов влияния на подсознание человека в основном за счет специальных техник невербального общения» [2].

3. Стимулирование сбыта – методы, позволяющие заинтересовать потенциального клиента в данном турпродукте. Это могут быть скидки, акции, подарки, бонусы, промокоды, программы лояльности, персонализированные предложения, розыгрыши, конкурсы, лотереи, пакетные предложения, молниеносные распродажи, кешбеки, предложение дополнительного сервиса.

4. PR-деятельность, которая подразумевает «создание и поддержание доброжелательных отношений между туристским предприятием и общественностью, достижение взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности» [2]. Этот элемент системы продвижения и продажи турпродукта важен в силу нескольких причин. Одна из основных причин – это возможность для клиентов получить информацию из других источников, которые воспринимаются им как более объективные. Кроме того, это позволяет турпредприятию охватить широкий круг потенциальных клиентов и более эффективно представить свой турпродукт.

5. Исследовательская деятельность, которая заключается в проведении необходимых исследований для разработки, внедрения и сопровождения турпродуктов на протяжении всего их жизненного цикла. Это, прежде всего, маркетинговые исследования, которые направлены изучение потенциального

спроса на тот или иной вид турпродукта в процессе его разработки, а также исследование процесса первой продажи готового нового турпродукта с целью выявления отношения к нему клиентов. В исследовательскую деятельность входит экономический анализ – изучение и оценка экономических показателей как отдельных туров, так и деятельности всего предприятия в целом. Еще одним аспектом исследовательской деятельности является прогнозирование, основанное на изучении данных прошлых периодов, исследовании тенденций развития туристического рынка и формировании прогнозов относительно будущей деятельности турпредприятия для формирования стратегии его развития.

6. Цифровое продвижение турпродукта. Продвижение в традиционном понимании определено в Федеральном законе от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», представляет собой «комплекс мер, направленных на реализацию туристского, продукта (реклама, участие в специализированных выставках, ярмарках, организация туристских информационных центров, издание каталогов, буклетов и другое)» [3]. В данном исследовании, для построения системы продвижения и продажи туристического продукта, учитываются современные тенденции развития цифровых технологий, информатизации науки и практики маркетинга и менеджмента. Продвижение турпродукта с помощью цифровых технологий – это использование всех возможностей интернет-технологий: создание эффективного продающего сайта, использование мобильных технологий, создание 3-D моделей для просмотра туристического контента, осуществление виртуального присутствия потенциального клиента на дестинации, создание у него ощущения вовлеченности. Как отмечено в работе [4] современный турист становится smart-туристом, происходит переход к smart-туризму, который «объединяет в себе планирование туризма на территории, применение принципов устойчивости к цепочке начисления стоимости, внедрение цифровых технологий в туристические впечатления и предоставление услуг, эффективное управление ресурсами и способность реагировать на потребности и особенности поведения туристов» [4]. Интернет, как средство продвижения турпродукта позволяет реализовать и развивать различные способы представления информации клиентам, обеспечивая возможность получения обратной связи, достаточно низкую стоимость информационного обслуживания клиентов по сравнению с оф-лайн технологиями, обеспечивает гибкость политики продвижения и продаж, возможность создания среды для удержания интереса и вовлеченности потенциальных клиентов с помощью конкурсов, розыгрышей призов, квестов.

Таким образом, в данном исследовании были рассмотрены шесть основных элементов системы продвижения и продаж турпродукта. В дальнейших исследованиях будет расширена структура этой системы и построена её модель, внедрение которой значительно увеличит возможности продвижения и продаж турпродукта, что позволит повысить конкурентоспособность туристического предприятия и его прибыльность.

Список источников

1. Теория систем и системный анализ : учебное пособие / Т. Г. Синявская, А. А. Рудяга, О. Н. Федосова [и др.]. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2023. – 80 с. – ISBN 978-5-7972-3206-3. – Текст : электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/2213578 (дата обращения: 28.10.2025). Дурович, А. П. Реклама в туризме : учебное пособие / А.П. Дурович. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 158 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-019702-9. – Текст : электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/2134046 (дата обращения: 04.11.2025). – Режим доступа: по подписке.

2. Российская Федерация. Законы. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации : Федеральный закон № 132-ФЗ от 24 ноября 1996 года : [принят Государственной думой 4 октября 1996 года: одобрен Советом Федерации 14 ноября 1996 года]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система : сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462 (дата обращения: 15.10.2025). – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей.

3. Овчаренко, Л. А. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма / Л.А. Овчаренко, Э. М. Лебезова // Век качества. – 2021. – №4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kak-novaya-paradigma-upravleniya-razvitiem-turizma (дата обращения: 31.10.2025).

УДК 338.486

РОЛЬ ТУРИСТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАЖ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ТУРАГЕНТСТВОМ

ДЕМИДОВА И.А.,
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

СПИЦЫН А.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В данной работе рассматривается роль туристского обслуживания и технологий продаж в контексте антикризисного управления турагентством. Исследуется влияние качественного обслуживания клиентов и эффективных продаж на устойчивость бизнеса в периоды экономической нестабильности. Анализируются стратегии и инструменты, позволяющие

турагентствам оптимизировать операционную деятельность, повысить лояльность клиентов и увеличить объемы продаж, тем самым минимизируя негативные последствия кризисных явлений.

Ключевые слова: кризис, туристское обслуживание, технология продаж, турагентство, маркетинг, корпоративная культура.

THE ROLE OF TOURIST SERVICES AND SALES TECHNOLOGIES IN CRISIS MANAGEMENT OF A TRAVEL AGENCY

DEMIDOVA I.A.,
PhD in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

SPITSYN A.A.,
Master's Student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This paper examines the role of tourism services and sales technologies in the context of crisis management in travel agencies. It explores the impact of high-quality customer service and effective sales on business sustainability during periods of economic instability. The paper analyzes strategies and tools that travel agencies can use to optimize their operations, increase customer loyalty, and boost sales, thereby minimizing the negative effects of crises.

Keywords: crisis, tourism services, sales technology, travel agency, marketing, and corporate culture.

Туристический рынок РФ за последние 5 лет претерпел множество изменений, связанных с пандемией COVID-19, началом Специальной Военной Операции в 2022 г., санкциями. Главной задачей в такой кризисный период для каждого турагентства является совершенствование туристского обслуживания и повышение эффективности продаж. Влияние туристского обслуживания и технологий продаж в антикризисном управлении туристской организацией сложно переоценить. В кризисные периоды, когда спрос резко падает, именно эти два фактора становятся ключевыми для выживания и восстановления предприятия.

В кризисный период качественное туристское обслуживание становится одним из главных способов удержания клиентов. Внимание к потребностям клиентов и оперативное решение проблем позволяют не только удержать старых, но и привлечь новых клиентов. Удовлетворенность клиентов толкает их на повторные покупки и положительные отзывы, улучшая тем самым репутацию организации.

Использование эффективной технологии продаж является способом увеличения объемов продаж и оптимизации затрат посредствам онлайн-продаж, маркетинга, а также автоматизации технологических процессов. Эффективная технология продаж позволяет расширить охват аудитории, оптимизировать процессы обработки заказов, привлечь новых клиентов, повысить узнаваемость бренда и увеличить объемы продаж.

Повышение квалификации специалистов турагентства является основополагающим инструментом сохранения конкурентоспособности в кризисный период. Уровень организации системы повышения квалификации персонала определяет успешность производственной деятельности. Одним из важнейших условий высокой квалификации персонала является принцип непрерывности [1].

Система повышения квалификации и переподготовки кадров в организации должна отвечать определенным требованиям (рис. 1).

Рисунок 1 – Требования к системе повышения квалификации и переподготовки кадров в турагентстве

Приоритетной задачей является создание эффективной системы управления обучением персонала, которая позволит обеспечить непрерывное совершенствование навыков сотрудников, повышение квалификации и получение новейших современных знаний.

Обучение персонала должно включать в себя систему различных инструментов для освоения новых профессиональных знаний и навыков: тренинги, семинары, лекции, мастер-классы и тематические курсы, направленные на повышение профессиональных компетенций сотрудников.

Обучение персонала должно быть многоуровневым и избирательным – для неопытных сотрудников предполагать стажировку и курсы, для опытных – повышение квалификации внутри организации.

Формы обучения персонала должны отличаться в зависимости от рабочего звена сотрудника, его должностных обязанностей, специализации, а также предполагаемого карьерного роста [2].

Директор турагентства в свою очередь должен инвестировать в обучение

и развитие своих сотрудников. Это помогает повысить их квалификацию, расширить их знания и навыки, а также укрепить их мотивацию и преданность. Кроме того, руководство должно поощрять сотрудников за предложение новых идей, создание и реализацию новых проектов.

В кризисный период туристские агентства, как правило, ищут новые способы совершенствования туристского обслуживания и повышения эффективности продаж. Среди них можно выделить: развитие контекстной и таргетированной рекламы, ретаргетинга, использование чат-ботов на сайте турагентства, а также совершенствование корпоративной культуры персонала (рис. 2).

Рисунок 2 – Инструменты рекламы, помогающие турагентству осуществлять свою деятельность в кризисный период

Контекстная реклама – это «реклама в интернете, показанная пользователю на основании поисковых запросов, а также появляющаяся на площадках со смежной тематикой» [3]. Традиционно выделяют два основных вида такой рекламы: поисковая и контекстно-медийная. Поисковая реклама подразумевает показ рекламных объявлений в ответ на запрос пользователя в поисковой системе (например Яндекс, Mail.ru или Google); контекстно-медийная реклама – объявления на сторонних сайтах-партнёрах поисковых систем.

Оплата контекстной рекламы производится за переходы по ссылке или за оставление заявки. Таким образом бюджет расходуется только на тех, кто заинтересовался объявлением и кликнул по нему, что в разы увеличивает эффективность расходов на обеспечение рекламной политики компании. В дополнение к этому, существует возможность настроить рекламу с оплатой за конверсии, и тогда деньги будут списываться только в том случае, если человек, перешедший по рекламе, оставит заявку.

Таргетированная реклама – это «реклама по заданным критериям в социальных сетях» [3]. Ее главное достоинство заключается в том, что она может быть показана с точки зрения любых характеристик целевой аудитории

(географических, демографических, социальных, поведенческих и т.д.), которыми располагает рекламный канал. Платная таргетированная реклама позволяет турфирме как привлекать новых клиентов через рекламные баннеры или продвигаемые посты в соцсети, так и взаимодействовать с клиентами, ранее обращавшимися в компанию.

Важным рекламным инструментом, применяемым в социальных сетях, также является ретаргетинг. Ретаргетинг – это «рекламный инструмент, позволяющий взаимодействовать повторно с людьми, ранее контактировавшими с компанией» [4]. Эта технология продаж основывается на системе сбора и анализа различных данных о предпочтениях пользователя, посетившего сайт турагентства. Это информация о посещениях, работе клиента с корзиной, оформляет ли он подписку, регистрируется ли на сайте и много другой полезной информации о пользователе, которая сохраняется в специальной базе данных. Далее формируется специальный блок рекламы с интересными для клиента предложениями

Например, пользователь зашёл в интернет-магазин товаров для путешествий и приобрёл кемпинговый фонарь. Позже он заходит на другой сайт, подключённый к рекламной сети, услугами которой пользуется владелец турагентства. В этом случае пользователю будут демонстрироваться не только рекламные объявления других кемпинговых фонарей и товаров для путешествий, но и туров, которые соответствуют интересам пользователя.

Можно выделить два основных способа взаимодействия: с людьми, посетившими сайт туристической компании – для этого нужно установить специальный код социальной сети, который будет отслеживать посетителей и определять аккаунты тех, кто зарегистрирован в ней; загрузить телефоны и электронные адреса (E-mail) клиентов турфирмы в социальную сеть – в отдельную группу для рекламы попадут те контактные данные, которые будут найдены в социальной сети [4].

Для оптимизации процесса обслуживания клиентов на сайте турагентства также используют чат-боты, которые позволят организовать персонализированный процесс обслуживания туристов на сайте в режиме «24/7» [5].

Одной из компаний в РФ, предоставляющих данную услугу, является «Сбер Бизнес Бот», который предлагает несколько типов чат-ботов: продающие, транзакционные, информационные, чат-боты для техподдержки и боты-ассистенты. В результате, турист при входе на сайт турагентства видит всплывающее окно, позволяющее взаимодействовать с чат-ботом [6].

Туристское обслуживание является мощным инструментом антикризисного управления для турагентства. Инвестиции в качество обслуживания и технологии продаж позволяют адаптироваться к новым кризисным условиям.

Список источников

1. Яйлоян, А. К. Система управления повышением квалификации и переподготовки кадров / А. К. Яйлоян // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития. – 2023. – С. 708-713. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_57977321_43226449.pdf

2. Козлова, В. А. Качество обслуживания клиентов в туристских агентствах / В. А. Козлова, Е. В. Сапунова // Управление качеством в образовании и промышленности : Сборник статей Всероссийской науч.-техн. конференции, Севастополь, 21–22 мая 2020 года / Редколлегия: Белая М.Н. (отв. ред.). – Севастополь: Севастопольский государственный университет, 2020. – С. 528-532. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43942054&ysclid=m9vasxxn9q974073276

3. Усенко Я. Г. Эффективные инструменты увеличения продаж туристических компаний в кризисный период функционирования / Я. Г. Усенко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Том 12. – № 6А. – С. 188-195. – URL: http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2022-6/c4-usenko.pdf

4. Каткова, Я. И. Особенности применения различных рекламных инструментов в России / Я. И. Каткова // Вестник РУДН. – Серия: Экономика. – 2017. – № 3. – С. 427-435. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-razlichnyh-reklamnyh-instrumentov-v-rossii?ysclid=m9vaqizag5211315122

5. Шпырня, О. В. Оптимизация процесса обслуживания клиентов на сайте туристского предприятия / О. В. Шпырня // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – 2023. – № 1. – С. 197-200. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42909022&ysclid=m9var1o79d899897880

6. Сбер Бизнес : [сайт] / учредитель ПАО «Сбербанк» // Чат-бот для бизнеса «Сбер Бизнес Бот». – Москва, 2025. – URL: https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/nbs/sbb

УДК 338.48

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО ГОРОДСКОГО ТУРИЗМА

ДРОБЫШЕВСКАЯ Т.В.,
канд. геогр. наук, ст. науч. сотр., доцент кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Города являются одним из наиболее часто выбираемых туристских направлений. Как дестинации или транзитные пункты они характеризуются высокой концентрацией туристского потока и связанных с этим негативных явлений. В работе рассматриваются вопросы формирования городской туристской политики в контексте достижения параметров устойчивого туризма. Эти вопросы исследуются за рубежом продолжительное время, но в отечественной науке и практике туристского рынка они остаются важной и нерешаемой проблемой. Представленные положения политики

устойчивого городского туризма могут послужить отправным пунктом для широкого обсуждения темы российским экспертным сообществом.

Ключевые слова: городской туризм, устойчивое развитие, устойчивый туризм, городской устойчивый туризм, городская туристская политика.

THEORY AND PRACTICES OF SUSTAINABLE URBAN TOURISM

DROBYSHEVSKAYA T.V.,
Ph.D. (Geography), Srs, Assoc. Prof. at the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. Cities are one of the most frequently chosen tourist destinations. As destinations or transit points, they are characterized by a high concentration of tourist traffic and related negative phenomena. This paper explores the formation of urban tourism policies in the context of achieving sustainable tourism goals. While these issues have been studied extensively abroad, they remain an important and unresolved challenge in Russian science and the tourism industry. The proposed policies for sustainable urban tourism can serve as a starting point for a broader discussion among Russian experts.

Key words: urban tourism, sustainable development, sustainable tourism, urban sustainable tourism, urban tourism policy.

По мере того как мир становится всё более урбанизированным, растущие города сталкиваются с проблемами приёма увеличивающихся потоков туристов и сохранения при этом своей экологической, культурной и социальной целостности. С ростом туризма связывают такие проблемы городов как увеличение выбросов парниковых газов, накопление пластиковых отходов, «чрезмерный туризм», бегство из городских центров местных жителей, что подорвало имидж туризма как экологически чистого сектора экономики. В связи с этим возник запрос на формирование и распространение практик устойчивого городского туризма. Это тренд настоящего времени и ближайшего будущего, если учесть, что, согласно оценкам ООН, в 2030 году в городах будет проживать 60 % населения мира [1].

Устойчивый туризм определяется Программой ООН по окружающей среде и Организацией ООН по туризму как туризм, который в полной мере учитывает свои текущие и будущие экономические, социальные и экологические последствия, удовлетворяя потребности посетителей, отрасли, окружающей среды и принимающих сообществ [2]. С другой стороны, Организация ООН по туризму определяет городской туризм как вид туристской деятельности, который имеет место в городском пространстве с присущими ему атрибутами несельскохозяйственной экономики: администрацией, производством, торговлей и сферой услуг, транспортным узлом, широким

спектром культурных, архитектурных, технологических, социальных и природных впечатлений, а также продуктов для отдыха и бизнеса [3].

Устойчивый городской туризм превратился в жизненно важную концепцию, направленную на то, чтобы сбалансировать экономические выгоды от туризма с необходимостью защиты наследия города и повышения качества жизни его жителей. Устойчивый городской туризм основывается на трёх основных принципах: бережном отношении к окружающей среде, сохранении культуры и пользе для местного сообщества. Эти принципы взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга, обеспечивая соответствие роста туризма общим целям устойчивого развития города.

Для смягчения последствий воздействия туризма на окружающую среду городские власти могут предпринимать различные меры: наращивать площадь зелёной инфраструктуры (парков и озеленённых крыш) для уменьшения количества городских «островков тепла» и улучшения качества воздуха; совершенствовать систему общественного транспорта, внедряя электробусы или гибридные транспортные средства; поощрять практику сокращения бытовых отходов в учреждениях размещения туристов и организацию их переработки местными предприятиями.

Городской туризм оказывает глубокое влияние на культурное наследие города, включая его исторические объекты, учреждения культуры и городские традиции. Чтобы сохранить эти ценности, городским администрациям целесообразно повышать культурную восприимчивость туристов с помощью просветительских программ, фестивалей местных промыслов и деятелей культуры, поощрять ответственный туризм, уважающий местные обычаи.

Устойчивый городской туризм подразумевает приоритетное внимание вовлечению в развитие туризма местных сообществ и справедливое распределение доходов от туризма с получением выгод местными предприятиями и жителями. Это достижимо с помощью программ по наращиванию потенциала местных заинтересованных сторон, которые бы предоставляли им возможность разрабатывать туристские проекты и управлять ими. Чтобы процессы планирования туризма приобретали инклюзивный характер, целесообразно создание многосторонних рабочих групп, объединяющих представителей местных органов власти, бизнеса и городского сообщества. Города могут также способствовать сотрудничеству, поощряя государственно-частное партнёрство.

Для устранения негативных последствий, связанных с превышением пропускной способности туристских дестинаций, решающее значение имеют управление потоками посетителей и разработка моделей устойчивого туризма, которые обеспечивают более равномерное распределение туристов: ограничение числа посетителей, диверсификация достопримечательностей для рассредоточения туристов по разным районам, пропаганда ответственной туристской практики.

Важная роль в устойчивом городском туризме принадлежит цифровым технологиям. Намечаются несколько путей их использования городами. Так,

внедрение систем анализа данных и мониторинга позволяет отслеживать туристские потоки и их воздействие на городскую среду. Цифровые платформы предоставляют туристам информацию и ресурсы по практикам устойчивого туризма. В числе других мер – поощрение использования в сфере туризма возобновляемых источников энергии, интеллектуального транспорта и «умных» зданий.

Ярким примером успешного городского планирования для устойчивого туризма является Барселона. Столкнувшись с огромным туристским давлением, город реализовал стратегический план развития туризма, направленный на регулирование туристских потоков, защиту жилых районов от перенаселённости и продвижение менее известных достопримечательностей [4]. Значительные средства были вложены в расширение зелёной инфраструктуры, пешеходных зон и устойчивые транспортные системы. Сеть общественного транспорта Барселоны включает автобусы, метро, трамваи, фуникулёры. Она снижает зависимость от легкового автотранспорта (что сокращает выбросы вредных веществ в атмосферу) и предлагает туристам простой способ экологически безопасного знакомства с городом. Городские инвестиции в велодорожки и программа совместного использования велосипедов поощряют местных жителей и туристов выбирать велосипедные прогулки, которые являются самым экономичным способом осмотра достопримечательностей, сокращают пробки на автодорогах и загрязнение окружающей среды. Многочисленные городские зелёные оазисы не только подчёркивают красоту города, но и создают условия для сохранения биологического разнообразия, проведения досуга и отдыха от городской суеты, делая город более комфортным для жизни и посещения. Барселона добилась значительных успехов в продвижении проектов энергоэффективных зданий. Многие отели в городе построены с использованием таких технологий, которые сводят к минимуму потребление энергии и выбросы углекислого газа в атмосферу. Городские программы по управлению отходами и их переработке позволили снизить воздействие на окружающую среду как местных жителей, так и туристов. Посетители могут легко участвовать в этих инициативах, внося свой вклад в усилия города по обеспечению устойчивого развития.

Одной из проблем становления устойчивого городского туризма является доступность и сопоставимость данных на местном уровне. Международными туристскими организациями были разработаны многочисленные руководящие принципы и структуры для согласования практики в различных городах. Однако возможности их внедрения ограничиваются нормативно-правовой базой, нехваткой людских и финансовых ресурсов и трудностями получения данных от целого ряда разнородных заинтересованных сторон.

Первая в мире программа составления рейтинга устойчивости туристских городов – Индекс устойчивости мировых дестинаций (GDS-Index) – основана в 2016 году ведущими организациями событийной индустрии. Её назначение – измерение прогресса в достижении параметров устойчивости городами-центрами делового туризма и распространение ключевого опыта [5]. GDS-Index

формирует оценки на основе Целей в области устойчивого развития ООН с использованием более 70 экологических и социальных показателей, показателей работы поставщиков и территориального маркетинга.

В 2025 году GDS-Index оценивал 100 городов мира, выделив из них 40 ведущих в области устойчивого туризма. На первое место в рейтинге вышел Хельсинки с показателем 93,52 %. Столица Финляндии завоевала лидерство благодаря многочисленным инициативам, направленным на устойчивое развитие. Наиболее значимым позитивным событием в области охраны окружающей среды в городе стало закрытие двух угольных электростанций. Наряду с Хельсинки, самыми экологичными направлениями, признаны Гётеборг, Копенгаген, Ольборг, Глазго, Тампере, Орхус, Лион, Белфаст, Рейкьявик. Всё больше дестинаций-участниц продвигает меры по борьбе с изменением климата: в настоящее время 77 % городов из списка GDS-Index разрабатывают стратегии на отраслевом уровне, и 22 % городов подписали Декларацию конференции ООН в Глазго о климатических действиях в туризме, по сравнению с 10 % в 2024 году.

В России термин «устойчивый городской туризм» является относительно новым и пока не нашёл широкого распространения. Тем не менее, значимые туристские проекты последних лет, по существу, уже реализуют эту концепцию.

В 2022 и 2023 годах ESG-лабораторией МГУ и Национальным рейтинговым агентством подготовлены первые Рэнкинги устойчивого развития туризма с оценками показателей в разрезе субъектов Российской Федерации [6]. В Рэнкингах представлены только города федерального значения. К числу лучших практик Санкт-Петербурга отнесено создание безбарьерной среды для маломобильных туристов в отелях, санаториях, музеях, театрах, объектах туристского показа, кафе и ресторанах и публикация реестра объектов туриндустрии с доступной средой в открытом доступе. В Москве отмечена реализация ряда знаковых проектов устойчивого развития туризма: «Школа гостеприимства» предлагает представителям турбизнеса программу повышения квалификации по направлению «Устойчивый туризм»; бесплатные экскурсии «Московские истории» обеспечивают доступность знакомства с историко-культурным наследием города всем туристам и жителям.

Будущее устойчивого городского туризма – в инновациях и адаптивности. Стратегии и механизмы, определяющие его развитие, должны меняться по мере того, как города продолжают расти. Наиболее очевидной является перспектива интеграции принципов экономики замкнутого цикла в сферу туризма, когда ресурсы используются повторно после переработки, что сокращает объёмы отходов и воздействие на городскую среду. Развитие цифрового туризма в форме виртуальных туров и задействования технологий дополненной реальности может помочь снизить концентрацию туристов на перегруженных направлениях, предоставляя альтернативные способы познакомиться с городом без физического присутствия. Устойчивый городской туризм должен иметь сопровождение в виде планов обеспечения готовности к

стихийным бедствиям, адаптации к изменению климата и потенциальным социально-экономическим кризисам.

Заключение. Политика развития устойчивого городского туризма должна быть долгосрочной и основываться на внедрении экономических, административных, правовых, рекламных и информационных инструментов и показателей для оценки устойчивости. Придерживаясь принципов бережного отношения к окружающей среде, сохранения культуры и экономической жизнеспособности и опираясь на примеры успешных практик, города могут превратить проблемы туризма в возможности для устойчивого роста.

Список источников

1. Население мира растет, стареет и переезжает в города. – https://www.un.org/ru/desa/commission-on-population-and-development52
2. Sustainable Tourism. – https://sdgs.un.org/topics/sustainable-tourism
3. Urban/city tourism. – https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms#U
4. Projection of a sustainable tourism in Barselona. – https://commission.europa.eu/projects/projection-sustainable-tourism-barcelona_en
5. Global Destination Sustainability Index. – https://gds.earth/index/
6. Константиниди, Х. Устойчивый туризм: бережливые технологии, безбарьерная среда и лояльность туристов. – https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/ustojchivyj-turizm-berezhlivye-tehnologii-bezbarernaya-sreda-i-loyalnost-turistov (дата обращения: 26.10.2025).

УДК 338.485

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКСТРЕМАЛЬНОГО ТУРИЗМА НА ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ

ДУБРОВСКАЯ Н.И.,
старший преподаватель кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье проанализированы перспективы развития экстремального туризма в Донецкой Народной Республики. На основе мирового опыта разработаны рекомендации по стратегическому управлению развитием экстремального туризма на особо охраняемых природных территориях ДНР на примере ГБУ ЛРП «Зуевский» за счет создания государственно-частного партнерства.

Ключевые слова: экстремальный туризм, стратегическое управление, устойчивое развитие, особо охраняемые природные территории, государственно-частное партнерство.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF EXTREME TOURISM IN SPECIALLY PROTECTED NATURAL AREAS

DUBROVSKAYA N.I.,
Senior Lecturer at the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. In the article it is analyzed the prospects for the extreme tourism development in the Donetsk People's Republic. Based on international experience, recommendations for strategic management of extreme tourism development in the DPR's specially protected natural areas are developed, using the example of the “Zuevsky” State Budgetary Institution of Natural Resources through the creation of a public-private partnership.

Keywords: extreme tourism, strategic management, sustainable development, specially protected natural areas, public-private partnership.

Актуальность развития экстремального туризма на особо охраняемых природных территориях (далее ООПТ) заключается в поиске оптимального баланса между использованием природных ресурсов для экономического развития и необходимостью сохранения их для будущих поколений. Это задача, требующая совместных усилий государственных и частных партнеров. От ее решения зависит не только экономическое благополучие региона, но и сохранение уникального природного наследия особо охраняемых природных территорий.

В последние десятилетия спрос на экстремальный туризм как в мире, так и в Российской Федерации, значительно возрастает.

При этом, на сегодняшний день единого общепринятого определения «экстремальный туризм» не существует. Основные подходы к его определению представлены в таблице (табл. 1) [1, 2, 3, 4].

Среди стран, наиболее популярных среди любителей экстремального туризма можно назвать Норвегию, которая подходит для походов благодаря множеству туристических троп, а обилие горных рек делает ее идеальным местом для рафтинга и каякинга; Австрию, которая подходит для скалолазов и ледолазов, а также для любителей лыжных путешествий и походов по пересечённой местности; США, Индонезия, которая идеальна для дайвинга; Шри-Ланка и Бали, где экстремальный отдых связан с серфингом и хайкингом по джунглям и по горам; Португалию, Испанию, КНР и другие.

В каждой стране развитие экстремального туризма происходит разными способами – туристскими операторами, государственными службами, частными организациями. Так, в Испании поддержка развития экстремального

туризма осуществляется испанской службой по туризму, ассоциацией Испанских муниципалитетов и Провинций, испанской ассоциацией туристических директоров. В Китае управлением сферой туризма занимается Китайская национальная туристическая администрация; В Турецкой Республике - частные организации; в Беларуси – туроператоры. На сегодняшний день в ДНР государственное управление и регулирование сферой туризма осуществляет Министерство спорта и туризма.

Таблица 1 – Основные подходы к определению понятия «экстремальный туризм»

Ученые	Определение
Нарута Я. С., Ноликов В. Б.	Экстремальный туризм - эмоциональная яркая форма отдыха, которая способствует укреплению здоровья и разностороннему воспитанию человека.
Л. Ф. Еремеева, А. Л. Юрченко	Экстремальный туризм – вид отдыха популярен в качестве способа удовлетворения психофизических потребностей у людей зрелого возраста, уставших от повседневной рутинной работы, а молодежь через экстрим стремится пережить новые острые ощущения.
Тамм Е. И.	Экстремальный туризм – вид туризма, где путешественник отказывается от современных туристических приспособлений» и берет с собой только крайне необходимое: нож, спички, флягу и т.д.
Иванов М. В.	Экстремальный туризм – это вид свободной игровой активности, осуществляемой в виде путешествия, цель которого – деятельность, связанная с преодолением трудностей и опасностей в ситуациях высокой степени неопределенности и риска, представляющих опасность для здоровья и даже жизни человека и заставляющая человека действовать на грани своих физических и психологических пределов.

В РФ общая тенденция развития отрасли экстремального туризма отражает государственную политику поддержки такого отдыха и увеличения его доступности и безопасности.

Выделены виды экстремального туризма в регионах РФ, среди которых можно выделить: сплавы и рафтинг, джиппинг, катание на квадроциклах, экскурсии на лошадях, парапланеризм, дельтапланеризм, дайвинг, альпинизм, треккинг. В Донецкой Народной Республике наиболее популярными видами экстремального туризма и активного отдыха являются скалолазание, сплавы на байдарках, скалолазание, полеты на дельта- и парапланах и другие.

Территорией, подходящей для развития таких видов экстремального туризма, является ГБУ ЛРП «Зуевский», г. Харцызск (рис. 1.).

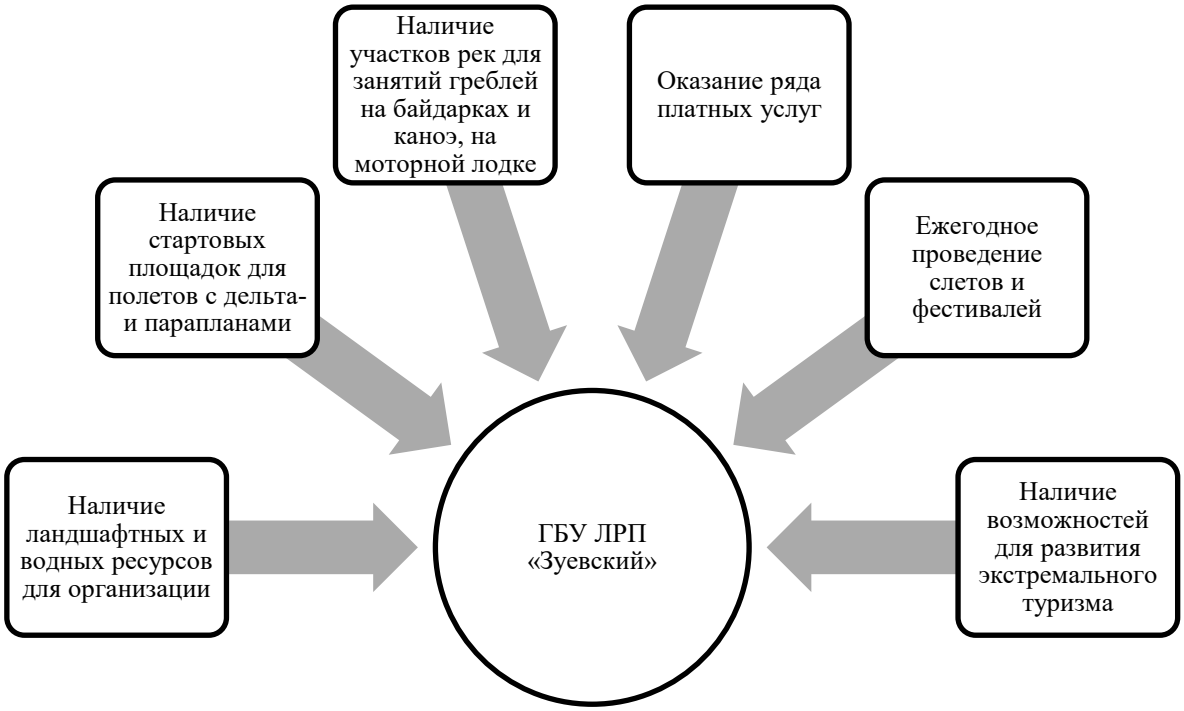

Рисунок 1 – Туристские ресурсы ГБУ ЛРП «Зуевский» для развития экстремального туризма

ГБУ ЛРП «Зуевский» является особо охраняемой природной территорией – участком земли с особым режимом охраны, на котором располагаются природные комплексы и объекты, естественные экологические системы, которые имеют особое природоохранное, культурное, рекреационное и оздоровительное значение.

Ландшафтно-рекреационный парк «Зуевский» располагает всеми необходимыми ландшафтными и водными ресурсами для организации сплавов на байдарках, скалолазания, полетов на дельта- и парапланах в рамках развития экстремального туризма. В парке есть стартовые площадки, которые открывают возможность для полетов с дельта- и парапланами, участки реки для занятий греблей на байдарках и каноэ, а также для катания на моторной лодке.

При развитии экстремального туризма в ГБУ ЛРП «Зуевский» целесообразно сформировать программу привлечения туристов, которая заинтересует их приехать в парк для получения ярких эмоций. Программа привлечения туристов в ГБУ ЛРП «Зуевский» может включать в себя 2 этапа [5]:

проведение различных соревнований, экстремальных занятий под наблюдением инструктора, а также различных фестивалей;

проведение публично обсуждаемых конкурсов-проектов организации экстремального туризма и отбор наиболее перспективных, целесообразных и востребованных из них.

На сегодняшний день в ДНР государственное управление и регулирование сферой туризма осуществляет Министерство спорта и туризма. Так как ГБУ ЛРП «Зуевский» является некоммерческой организацией и получение прибыли не является его основной целью, то осуществление всех вышеперечисленных мероприятий необходимо осуществлять на основе государственно-частной поддержки со стороны Министерства спорта и туризма ДНР и Министерства природных ресурсов и экологии ДНР и частных партнеров. Партнерство должно происходить путем создания цепочки взаимодействий между ГБУ ЛРП «Зуевский», министерствами частными партнерами.

В ходе организации государственно-частного партнерства по развитию экстремального туризма в ГБУ ЛРП «Зуевский» должен быть выполнен ряд мероприятий (рис. 2.).

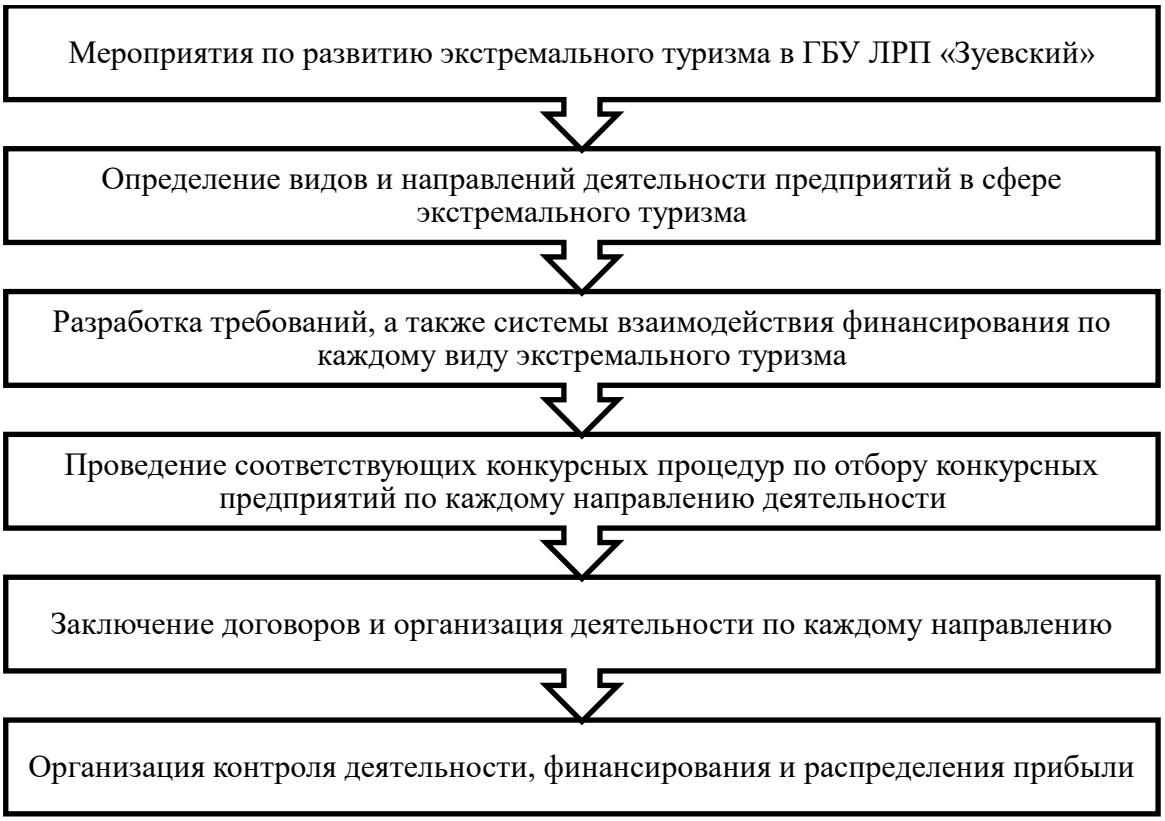

Рисунок 2 – Организация государственного партнерства ГБУ ЛРП «Зуевский» с Министерством спорта и туризма ДНР, Министерством природных ресурсов и экологии ДНР, частными партнерами

Основной задачей Министерство спорта и туризма ДНР является формирование нормативно-правовой базы в условиях интеграции в Российскую Федерацию, а также проведение конкурсных программ и регламентация тех предприятий, которые хотят участвовать в развитии экстремального туризма в ГБУ ЛРП «Зуевский».

Министерство природных ресурсов и экологии ДНР должно оказывать государственные услуги в природоохранной сфере ресурсов при развитии экстремального туризма в ГБУ ЛРП «Зуевский» [6].

В таком случае возникает эффект мультипликатора как результат партнерства между ГБУ ЛРП «Зуевский», Министерством спорта и туризма ДНР, Министерством природных ресурсов и экологии ДНР и частными партнерами.

В свою очередь поддержка со стороны частных партнеров обеспечит возможность для развития инфраструктуры (пунктов проката оборудования, экипировки, средств передвижения); созданию рабочих мест; внедрению энергосберегающих и автономных модульных объектов размещения, которые снизят нагрузку на экосистему и предоставят комфортные условия для туристов.

Таким образом, развитие экстремального туризма в Донецкой Народной Республике должно быть сбалансированным и устойчивым. Необходимо учитывать интересы всех заинтересованных сторон – туристов, предпринимателей, местного населения, органов власти, природоохранных организаций. Экологическая безопасность должна быть приоритетом при развитии экстремального туризма на особо охраняемых природных территориях ДНР.

Список источников

1. Еремеева, Л. Ф. Факторы развития российского экстремального туризма / Л. Ф. Еремеева, А. Л. Юрченко // Потенциал современной науки. – 2017. – № 2. – С. 57-65. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29001824 (дата обращения: 11.04.2025).

2. Тамм Е. И. Энциклопедия туриста. / Е. И. Тамм и др. – М., Большая Российская энциклопедия, 1993.

3. Иванов, М. В. Сущность экстремального туризма как явления культуры: структурно-функциональный анализ / М. В. Иванов // Мир науки. Социология, филология, культурология. – 2022. – Т. 13. – № 1. – URL: https://sfk-mn.ru/PDF/39KLSK122.pdf (дата обращения: 11.04.2025).

4. Нарута, Я. С. Экстремальный туризм: определения, виды, технология организации экстремальных маршрутов / Я. С. Наруто, В. Б. Ноликов // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 6. – URL: https://eduherald.ru/ru/article/view?id=16761 (дата обращения: 11.04.2025).

5. Шепилова, В. Г. К вопросу о формировании программы развития экстремального туризма в Донецкой Народной Республике / В. Г. Шепилова, А. О. Устинова // Проблемы развития индустрии туризма: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Чита, 31 октября 2022 года / Ответственные редакторы О.А. Лях, С.А. Батоева. – Чита: Забайкальский

государственный университет, 2022. – С. 259-265. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=xijmji&ysclid=m9ido1m8df283146549 (дата обращения: 11.04.2025).

6. Об образовании (о создании) Министерства природных ресурсов и экологии Донецкой Народной Республики: Указ Главы Донецкой Народной Республики от 13.12.2024 № 709: [Принят Главой Донецкой Народной Республики 13 декабря 2024 года]. – Текст: электронный // Государственная система правовой информации: официальный интернет-портал правовой информации. – Донецк, 2024. – Загл. с титул. экрана. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202412190023?index=2

УДК 338.48:367

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАХОВАНИЯ В ТУРИЗМЕ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

КАЛЕНИКОВ А.Н.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ГРАНОВА М.В.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ОВЧАРЕНКО Л.А.,
д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе рассматриваются особенности страхования в сфере туризма в условиях ограниченной безопасности на примере ДНР. Отмечаются ключевые проблемы и обосновываются направления совершенствования системы страхования: создание специализированных полисов, многоуровневых систем страховой защиты, участие государства в субсидировании и формировании страховых фондов. Авторами обосновывается, что адаптированные страховые решения могут способствовать восстановлению туристской деятельности и снижению рисков для участников отрасли.

Ключевые слова: страхование, туризм, ограниченная безопасность, ДНР, управление, система.

IMPROVING TOURISM INSURANCE UNDER SAFETY CONSTRAINTS

KALENIKOV A.N.
Master's Student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

GRANOVA M.V.
Master's Student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

OVCHARENKO L.A.,
Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The paper examines the features of tourism insurance in conditions of limited security, using the example of the Donetsk People's Republic. The key problems are highlighted, and the directions for improving the insurance system are substantiated: the creation of specialized policies, multi-level insurance protection systems, and the government's involvement in subsidizing and forming insurance funds. The authors argue that adapted insurance solutions can contribute to the restoration of tourism activities and reduce risks for industry participants.

Keywords: insurance, tourism, limited security, DPR, management, system.

Современное состояние туристской отрасли напрямую зависит от уровня безопасности в регионе. В условиях сохранения военных рисков, обстрелов, угроз со стороны беспилотных летательных аппаратов и нестабильности инфраструктуры, страхование становится ключевым механизмом защиты участников туристского процесса. Донецкая Народная Республика представляет собой уникальный пример территории с потенциальными ресурсами для развития туризма, но крайне высоким уровнем угроз, что требует адаптации существующих страховых механизмов.

Классические страховые продукты не учитывают специфику территорий, где сохраняются военные действия. Стандартные полисы исключают страховые случаи, связанные с военными рисками, чрезвычайными ситуациями техногенного характера и террористическими актами. Это делает невозможным полноценную правовую и финансовую защиту туристов и организаций, осуществляющих деятельность в отрасли.

Страхование внутреннего туризма в ДНР сталкивается с рядом специфических проблем (табл.1).

Для ДНР характерны следующие барьеры развития страхового обеспечения в туризме: отсутствие готовых страховых программ, учитывающих военные угрозы; нежелание страховых компаний брать на себя риски, связанные с обстрелами и дронами; слабое развитие рынка страховых услуг и низкая платежеспособность населения; ограниченность статистических данных для расчёта актуарных тарифов; отсутствие правовых норм, регулирующих страхование в постконфликтных регионах.

Таблица 1 – Проблемы страхования внутреннего туризма в ДНР

Проблемы	Пояснения
Повышенные риски	Военные действия создают серьезные риски для туристов, включая угрозу жизни и здоровью, что делает страхование более сложным и дорогостоящим. Страховые компании могут отказываться от предоставления полисов или устанавливать высокие премии из-за этих рисков.
Ограниченное покрытие	Полисы страхования, доступные в регионе, могут содержать множество исключений, связанных с военными действиями. Это может привести к тому, что туристы могут оказаться без необходимой защиты в случае возникновения чрезвычайной ситуации. Например, страховые компании могут не покрывать травмы или ущерб, возникшие в результате обстрелов или других военных действий.
Недостаток информации	Туристы могут не иметь доступа к актуальной информации о ситуации в регионе, что затрудняет принятие обоснованных решений о поездках и выборе подходящих страховых полисов.
Сложности с получением выплат	В случае наступления страхового случая, связанного с военными действиями, туристы могут столкнуться с трудностями при получении компенсаций. Страховые компании могут затягивать процесс рассмотрения заявлений или отказывать в выплатах, ссылаясь на исключения в полисах.
Низкий уровень доверия	В условиях нестабильности и конфликтов уровень доверия к страховым компаниям может снижаться. Туристы могут опасаться, что страховые компании не выполнят свои обязательства, что делает страхование менее привлекательным.
Отсутствие специализированных продуктов	В условиях повышенного риска страховые компании могут ограничивать выбор турпродуктов для путешественников и не обеспечивать адекватную защиту.
Сложности с правовым регулированием	В условиях конфликта правовая система может быть нестабильной, что усложняет защиту прав туристов и их возможности обращаться за помощью в случае возникновения проблем со страхованием.
Проблемы с доступностью	Из-за военных действий доступ к медицинским учреждениям и другим сервисам может быть ограничен. Это создает дополнительные риски для туристов и усложняет выполнение условий страхования.
Необходимость повышения осведомленности	Туристы должны быть хорошо информированы о рисках и возможностях страхования в данной области, иначе они будут путешествовать без необходимой защиты.

Таким образом, возникает необходимость разработки новых инструментов, которые обеспечат страховую защиту туристов и организаций при сохранении приемлемой стоимости страховых продуктов.

Для адаптации страховых механизмов к условиям ДНР целесообразно учитывать следующие направления:

1) Создание специализированных страховых продуктов, включающих: риски, связанные с попаданием под обстрел; поражение дронами и беспилотными аппаратами; эвакуацию и экстренную медицинскую помощь; утрату имущества в условиях боевых действий; компенсацию ущерба туроператору или гостинице.

2) Введение многоуровневой системы страхования: индивидуальное страхование туристов; страхование сотрудников турфирм и гостиниц; страхование ответственности туроператоров; имущественное страхование объектов размещения и инфраструктуры.

3) Государственная поддержка и субсидирование страховых рисков. В условиях высокой вероятности наступления страхового случая государство или муниципалитеты могут взять на себя компенсацию части страховых выплат или финансирование страховых резервов.

4) Внедрение государственно-частного страхового фонда. Такой механизм может обеспечить распределение рисков между страховщиками, органами власти и участвующими организациями.

5) Формирование правовой базы страхования в условиях постконфликтного восстановления. Необходимы нормативные акты, которые позволят учитывать локальные угрозы и фиксировать обязательность страхового сопровождения отдельных видов туристской деятельности.

Министерство спорта и туризма ДНР может выступить инициатором создания региональных страховых программ. Важным направлением является: создание регистров рисков и карт угроз; разработка программ совместного страхования. Страховым компаниям может быть предложено участие в пилотных проектах по страхованию сотрудников туристской отрасли, в том числе гостиничного бизнеса, что позволит собрать статистику и разработать адекватную тарифную политику.

В мировой практике имеются примеры страхования в условиях конфликтов: Сирия, Израиль, Афганистан, Ирак. В этих регионах используются следующие виды: страхование с ограниченной территорией действия; страхование через международные фонды; комбинированные полисы, включающие риски военного характера; интеграция частных охранных услуг в страховые пакеты. Россия обладает опытом страхования в Чеченской Республике в период постконфликтной стабилизации. Этот опыт может быть адаптирован для ДНР. При наличии государственной поддержки и участия бизнеса возможно внедрение поэтапной модели страхового обеспечения:

I этап – страхование сотрудников туристских организаций и гостиниц;

II этап – страхование имущества и ответственности предприятий отрасли;

III этап – страхование туристов, в том числе внутреннего туризма, экскурсий выходного дня, образовательных туров.

В качестве пилотных территорий могут выступать относительно безопасные районы с природным или культурным потенциалом. В дальнейшем при стабилизации ситуации страховые программы можно масштабировать.Ниже приведены конкретные примеры того, как можно оптимизировать страхование внутрирегионального туризма на уровне государства и страховых компаний (табл. 2).

Таблица 2 – Примеры оптимизации страхования внутрирегионального туризма в ДНР

Проблема	Пояснения
На уровне государства:	
Создание правовой базы	Внедрение закона о страховании туристов, который требует от страховых компаний предлагать полисы, покрывающие риски, связанные с военными действиями. Это может включать обязательное страхование для всех туристических компаний.
Государственные субсидии	Программа субсидирования страховых премий для туристов, путешествующих в регионы с повышенным риском, чтобы сделать страхование более доступным. Например, государство может покрывать 50% стоимости полиса.
Информационные кампании	Запуск информационной кампании через социальные сети и СМИ, где объясняются преимущества страхования и как выбрать подходящий полис. Можно создать веб-сайт с интерактивными инструментами для сравнения страховых продуктов.
Сотрудничество с международными организациями	Участие в международных форумах по туризму и безопасности, чтобы обмениваться опытом и получать рекомендации по улучшению страхования. Например, сотрудничество с Всемирной туристской организацией (UNWTO).
Разработка стандартов безопасности	Введение государственных стандартов для туристических объектов и компаний, которые включают требования к страхованию и безопасности, например, сертификация компаний на соответствие стандартам безопасности.
На уровне страховых компаний:	
Разработка специализированных продуктов	Создание полиса "Туристическое страхование в условиях риска", который включает покрытие медицинских расходов, отмены поездки из-за конфликтов и эвакуации.
Гибкие условия страхования	Предложение туристам возможности выбирать уровень покрытия и дополнительные опции, такие как страхование от отмены поездки или страхование от потери багажа, в зависимости от их потребностей.
Системы мониторинга и оценки рисков	Использование технологий, таких как геоинформационные системы (ГИС), для мониторинга ситуации в регионах и автоматического обновления условий страхования в зависимости от уровня риска.
Обучение персонала	Проведение регулярных тренингов для сотрудников по специфике страхования в условиях повышенного риска, включая сценарные тренировки на тему обработки заявлений в случае чрезвычайных ситуаций.
Партнерство с туристическими компаниями	Создание совместных предложений с туристическими агентствами, где страхование включается в стоимость тура, что делает его более привлекательным для клиентов.

Приведенные конкретные меры помогут создать более безопасную и защищённую среду для туристов, что, в свою очередь, повысит привлекательность внутрирегионального туризма.

Выводы. Совершенствование страхования в сфере туризма в условиях ограниченной безопасности является не только механизмом защиты участников рынка, но и инструментом восстановления отрасли в посткризисный период. Донецкая Народная Республика может стать моделью для разработки специализированных страховых решений, адаптированных к рискам территорий с нестабильной обстановкой. Создание таких продуктов потребует участия государства, страховых компаний и бизнеса, но в перспективе позволит начать поэтапный запуск туристской деятельности, формирование доверия и снижение уровня неопределённости.

Список источников

1. Лопаткин, Д. С. Развитие взаимного страхования в сфере туризма : специальность 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Лопаткин Дмитрий Станиславович. – Москва, 2024. – 26 с. – EDN ZPJDDJ.

УДК - 338.487:332.1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМ В ДНР: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

ЛЕВИЦКАЯ А.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ДУБРОВСКАЯ Н.И.,
старший преподаватель кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена исследованию перспектив стратегического развития внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике. На основе анализа научных источников и существующего туристско-рекреационного потенциала ДНР (природные ландшафты, культурное наследие, промышленная база) выделены и систематизированы приоритетные направления развития отрасли.

Ключевые слова: развитие, внутренний туризм, устойчивое развитие, туристско-рекреационный потенциал, конкурентоспособность.

DOMESTIC TOURISM IN THE REGION AND THE MAIN DIRECTIONS OF ITS DEVELOPMENT

LEVITSKAYA A.A.,
Master's Student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

ДУБРОВСКАЯ Н.И.,
Senior Lecturer at the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. In the article it is examined the prospects for domestic tourism strategic development in the Donetsk People's Republic. Based on an analysis of scientific sources and the existing tourism and recreational potential of the DPR (natural landscapes, cultural heritage, industrial base), it is identified and systematized priority areas for the industry's development.

Keywords: development, domestic tourism, sustainable development, tourism and recreational potential, competitiveness.

Современный этап развития туристской индустрии характеризуется существенными изменениями, связанными с глобальными вызовами. Рост конкуренции, повышение требований к качеству услуг, цифровизация и ограниченные возможности международных поездок привели к переориентации отрасли на внутренний туризм, который из альтернативного направления превратился в важный фактор экономической стабильности и социального благополучия регионов.

Особое значение внутренний туризм приобретает для территорий, находящихся в процессе интеграции и восстановления, в том числе для Донецкой Народной Республики. Регион обладает значительным, но недостаточно реализованным туристско-рекреационным потенциалом – природными ландшафтами, культурным наследием и промышленной базой, однако его развитие сдерживается фрагментарностью инфраструктуры и социально-экономическими факторами [4, с. 109].

На законодательном уровне, в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах туристской деятельности» [9], внутренний туризм определяется как туризм в пределах территории России лиц, постоянно в ней проживающих. Такое понимание позволяет сосредоточиться на развитии национальных ресурсов и инфраструктуры. С точки зрения Л.В. Стаховой, внутренний туризм является социокультурным феноменом, способствующим консолидации общества и формированию гражданской идентичности, выступая не только формой отдыха, но и элементом духовного и патриотического воспитания населения [7].

Внутренняя туристская активность создает основу для будущего въездного туризма, формируя инфраструктурные и организационные

предпосылки для привлечения туристов извне [6, с. 334]. При этом, ключевое значение имеют туристские ресурсы региона − природные и антропогенные объекты, которые выступают мотивом для путешествия и служат базой формирования туристского продукта. Их рациональное использование обеспечивает конкурентоспособность внутреннего туризма и способствует комплексному развитию территории [3].

На территории ДНР сосредоточено множество природных и культурных объектов (рис. 1), которые можно разделить на три группы: природные (парки, заповедники, Донецкое море, побережье Азова), культурное наследие (мемориалы, музеи, театры, более 2300 памятников) и традиционные ремёсла с сельской культурой, востребованные в этнотуризме [2]. Разработанная схема подтверждает тезис о наличии в ДНР значительного, но недостаточно реализованного туристско-рекреационного потенциала. Представленная классификация объектов служит прочной основой для разработки конкретных направлений развития туризма. Анализ научных источников позволяет выделить ряд приоритетных направлений, реализация которых определяет стратегию развития внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике.

Одним из ключевых направлений, является развитие семейного и рекреационного отдыха. В регионе важно создать условия для организации доступного семейного туризма, строительства кемпингов, баз отдыха и благоустройства прибрежных территорий Азовского моря. Это позволит увеличить рекреационную ёмкость и сделать отдых на территории Республики более массовым и комфортным [5, с. 158].

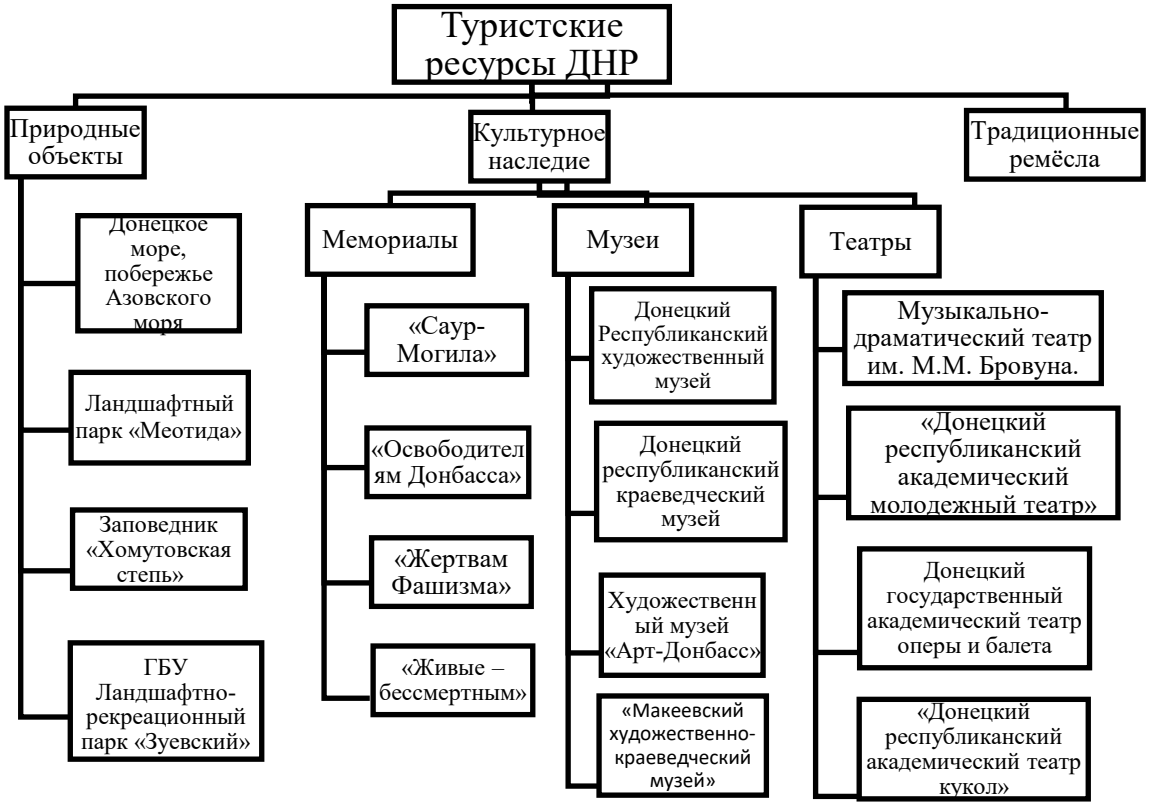

Рисунок 1 – Схема туристских ресурсов ДНР

Ученые также уделяют особое внимание развитию сельского туризма, который рассматривается как альтернатива традиционным видам отдыха и эффективный инструмент диверсификации туристического предложения. Это направление предполагает создание «деревень сельского туризма» с инфраструктурой размещения, питания и досуга, что обеспечит вовлечение сельских территорий в туристский оборот и сохранение их культурной самобытности [5, с. 158].

Следующее приоритетное направление, – событийный туризм, который представляет собой эффективный инструмент продвижения культурной самобытности региона. Важной задачей становится формирование календаря фестивалей и культурных мероприятий, развитие инфраструктуры размещения и питания, а также поддержка народных традиций [5, с. 158].

Дополняя этот список, можно отметить, что значимым направлением становится военно-патриотический туризм, актуальный в контексте богатого исторического наследия Донбасса. Его развитие возможно через реконструкции исторических событий, тематические экспозиции и экскурсии, проводимые на мемориальных комплексах, таких как «Саур-Могила» [8].

Развитие научно-популярного туризма в ДНР также имеет перспективу. Он способствует популяризации достижений науки и техники, профориентации молодежи и повышению образовательного уровня населения. Организация экскурсий в научные и образовательные учреждения создаёт основу для формирования устойчивых познавательных маршрутов [11].

Наряду с этим необходимо совершенствовать нормативно-правовую базу туристской деятельности и внедрять использование модели стейкхолдеров, предполагающей объединение усилий органов власти, бизнеса и общественных организаций, что позволяет более рационально распределять ресурсы и вырабатывать согласованные решения [10].

С учётом промышленного профиля региона перспективным направлением выступает промышленный туризм. Организация экскурсионных маршрутов на предприятия позволит не только продемонстрировать производственные возможности Республики, но и повысить её имидж как индустриально развитого региона при минимальных финансовых затратах [1].

Завершающим направлением является цифровизация туристической отрасли. Внедрение онлайн-бронирования, мобильных приложений и геоинформационных карт делает туристические услуги более доступными, повышает качество обслуживания и способствует продвижению регионального туристического продукта на внутреннем рынке [1].

Таким образом, представленные направления формируют основу системного развития внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике, обеспечивая сочетание природного, культурного, институционального и технологического потенциала региона.

Выделенные направления можно сгруппировать в четыре ключевых блока развития внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике:

1. Освоение природного и сельского потенциала через развитие семейного, рекреационного и сельского туризма;

2. Создание уникальных и содержательных туристских продуктов на основе культурно-исторического наследия (событийный, военно-патриотический, научно-популярный и промышленный туризм);

3. Совершенствование институциональных механизмов через нормативно-правовое регулирование и внедрение модели стейкхолдеров;

4. Цифровая трансформация и инновационное развитие для повышения доступности и качества туристских услуг.

Реализация предложенных направлений требует комплексного подхода и координации усилий всех участников туристского процесса. Комплексная реализация указанных направлений будет способствовать интеграции Донецкой Народной Республики в туристское пространство Российской Федерации, формированию положительного имиджа региона и обеспечению устойчивого социально-экономического роста.

Список источников

1. Гречина, И. В. Промышленность и сфера туризма донецкого региона: инновации, эффективность, развитие / И.В. Гречина, Л.Д. Подольская. – Текст: непосредственный. // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – №. 2 (30). – С. 177-190.

2. Гусак, А. С. Состояние и перспективы развития туризма и рекреации в Донецкой Народной Республике. / А.С. Гусак, В.Г. Шепилова, В.Г. Крицына. – Текст: непосредственный // Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики. Сборник научных работ серии «Экономика». – 2019. – №. 14. – С. 153-164.

3. Ежель, О. В. Туристические ресурсы как детерминанта устойчивого развития туризма в Республике Беларусь / О. В. Ежель, А. И. Ляшкова // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2022. – № 5. – С. 105-115.

4. Николаева, О. Н. Развитие внутреннего и въездного туризма в донецкой народной республике как направление восстановления экономики региона / О.Н. Николаева. – Текст: непосредственный //Сборник научных работ серии «Экономика». – 2023. – С. 108-117.

5. Овчаренко, Л. А. Приоритетные направления развития въездного и внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике / Л.А. Овчаренко, Н.И. Дубровская. – Текст: непосредственный. // Менеджер. – 2019. – №. 3 (87). – С. 87-95.

6. Овчаренко, Л. А. Проблемы и перспективы развития въездного и внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике. / Л.А. Овчаренко, Н.И. Дубровская. – Текст: непосредственный // Актуальные проблемы развития туризма: материалы IV международной научно-практической конференции, 11-12 марта 2020 г., ГЦОЛИФК, г. Москва. – 2020. – С. 334-340.

7. Основы туризма: учебник для вузов / Л. В. Стахова. − Москва: Издательство Юрайт, 2022. − 327 с. − (Высшее образование). − Текст: непосредственный.

8. Степанова, Е. Туризм в Донецкой Народной Республики сегодня и перспективы его развития. / Е. Степанова// Российские регионы: взгляд в будущее. – 2024. – Т. 11. – №. 1-2. – С. 92-99.

9. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 01.04.2025). – Текст: электронный.

10. Шепилова, В. Г. Внутренний туризм: состояние и перспективы развития в Донецкой Народной Республике / В. Г. Шепилова. – Текст: непосредственный. // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 10(64). – С. 299-300.

11. Шепилова, В. Г. Научно-популярный туризм: теоретические аспекты и перспективы развития в Донецкой Народной Республике / В. Г. Шепилова, Е. Р. Писаненко.– Текст: непосредственный.// Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации : Сборник трудов VIII Всероссийской (с международным участием) научной конференции, Севастополь, 01–02 ноября 2023 года / Отв. редактор Д.В. Смирнов. – Москва: Издательство «Перо», 2023. – С. 142-146.

УДК 338.48

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ТУРОПЕРАТОРОВ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

МАНЕВИЧ Я.В.,
преподаватель кафедры бизнеса в сфере услуг,
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,
г. Новосибирск, Российская Федерация.

Аннотация. В условиях новой реальности в сфере туризма туроператоры находятся в активном поиске новых интересных предложения по организации внутреннего туризма. Сегодня одним из самых популярных видов туризма в мире является экотуризм. Благодаря природным условиям, Россия рассматривается мировым сообществом как наиболее перспективная территория для развития экотуризма. Целью исследования является выявление перспектив экотуризма для российских туроператоров.

Ключевые слова: экотуризм, экологический туризм, туроператор, конкуренция, туризм, конкурентное преимущество, турист.

ECOTOURISM AS A PROMISING AREA OF ACTIVITY FOR RUSSIAN TOUR OPERATORS IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

MANEVICH Y.V.,
Lecturer at the Department of Business in the Service Sector,
Novosibirsk State University of Economics and Management,
Novosibirsk, Russian Federation

Annotation. In the context of the new tourist reality, tour operators are actively looking for new interesting offers for organizing domestic recreation for Russians. Today, one of the most popular types of tourism is ecotourism. Due to the natural conditions, Russia is considered by the world community as the most promising territory for the development of ecotourism. The purpose of the study is to identify the prospects of eco-tourism for Russian tour operators.

Keywords: ecotourism, tour operator, competition, tourism, competitive advantage, tourist.

Ввиду обстоятельств осложняющих путешествия за границу, возникших в результате из-за многочисленных санкций с запада, внутренний туризм за последние годы получил масштабное развитие. Идет активное привлечение грантов от государства в данное направление, выделяются субсидии для поддержки субъектов туристской отрасли России. В 2018 году создана «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года», в которой выделены перспективные виды туризма: культурно-познавательный, детский, горнолыжный, круизный, лечебно-оздоровительный, деловой и экологический.

Экологический туризм представляет собой довольно молодое явление в российской туристской индустрии, и, несмотря на данный факт, он пользуется большой поддержкой со стороны государства и популярностью среди туристов. Как отмечается в вышеупомянутой Стратегии, у России сложился большой потенциал в развитии экологического туризма, поскольку она располагает огромным количеством природных мест-реликвий – объектами регионального значения, а также объектами, включенными в список Всемирного наследия ЮНЕСКО. На фоне роста спроса на путешествия по направлениям внутреннего туризма и развитии туристской отрасли в целом, наблюдаются определенные перспективы для российских туроператоров на рынке экологического туризма.

К изучению понятия экологического туризма в течение последних четырех десятилетий подходили ученые из различных направлений науки, и географы, и экологи, и геологи. Одно из более емких определений понятия «экологический туризм», по мнению автора, сформулировал еще в 1993 году мексиканский экономист-эколог Г. Цебаллос-Ласкурейн. «Экологический туризм (экотуризм) – это экологически ответственные путешествия по относительно ненарушенным природным территориям с целью знакомства и изучения природы и сопутствующих культурных достопримечательностей, способствующие сохранению окружающей среды, наносящие минимальный ущерб природе и создающие социально-экономические выгоды для местного населения путем их активного вовлечения в туристский процесс» [9]. Международное общество экотуризма TIES в 2015 году на своем сайте опубликовало трактовку экотуризму как путешествие с ответственностью перед окружающей средой, с целью изучения, наслаждения природой, культурными достопримечательностями, которое содействует ее охране, оказывает «мягкое» воздействие на окружающую среду, обеспечивает активное

социально-экономическое участие местных жителей и получение ими дохода от этой деятельности, а также включает в себя образование как жителей так и путешественников по данному направлению [10]. Всемирный фонд дикой природы толкует экологический туризм как туризм, включающий путешествия в места с относительно нетронутой природой, с целью получить представление о природных и культурно-этнографических особенностях данной местности, который не нарушает при этом целостности экосистем и создает такие экономические условия, при которых охрана природы и природных ресурсов становится выгодной для местного населения [8].

Помимо всего выше сказанного, правильно организованный экологический туризм может служить формой удовлетворяющей задачам поддержания здорового образа человека.

Парацельс трактовал «Человек – это свернутая во внутрь природа, а природа – это развернутый во вне человек». Вникая в суть вышеописанного становится ясно, что здоровье человека напрямую зависит от окружающей среды. Экологическое образование во всем мире рассматривается как один из гарантов сохранения биосферы, как средство оптимизации взаимоотношений человека и природы, создания баланса.[2].

На основании вышеприведенных определений и факторов сформулируем авторское определение экотуризма – это осознанное путешествие человека к природным богатствам, для ознакомления с местными флорой и фауной, которое способствует их сохранению и защите, влияет на развитие инфраструктуры туристской дестинации, а также формирует ценности здорового образа жизни самого человека.

Следует отметить, важный факт, что экотуризм является решением серьезной проблемы овертуризма, которая наносит вред всей туристской индустрии [5]. Экотуризм является альтернативой и разумным решением нарастающей проблематики. Туриндустрия, а в большей степени туроператоры, в целом могут способствовать разрешению данной ситуации следующими действиями:

- Создавать большее количество образовательных программ устойчивого развития туризма для специалистов туристской отрасли.
- Повышать осведомленность путешественников о влиянии туризма на экосистему.
- Продвигать принципы устойчивого туризма, сохранения природных ресурсов путешественникам.
- Создавать альтернативные маршруты, которые приведут к снижению концентрации туристов в популярных местах.

Активное развитие экологического туризма в России на государственном уровне началось с 2018 г. после утверждения национального проекта «Экология». Сегодня существуют ряд ограничений, которые сдерживают рост развития экотуризма в России. Главной проблемой является отсутствие понятия экотуризм на законодательном уровне, понимания в какой форме он должен развиваться и каким критериям соответствовать. А несовершенство и

сложность процедур получения разрешительной проектной документации существенно снижают заинтересованность инвесторов и предпринимателей к данному направлению. Низкое качество услуг и инфраструктуры, дефицит квалифицированных специалистов в сфере экотуризма и отсутствия программы эко-сертификации. Также существует проблема слабой вовлеченности многих регионов страны в сферу экотуризма, отсутствие конкурентоспособных предложений и туристских услуг. Низкий туристский поток данного направления обусловлен, в том числе высокой стоимостью экотуров, большую часть которой составляют высокие транспортные расходы, потребитель данную стоимость оценивает как завышенную. Так, например, недельное путешествие к российскому полюсу недоступности (самая удалённая от населённых пунктов точка на карте) уникального плато Путорана будет минимум в три – четыре раза дороже, чем путешествие на курорты Черного моря.

Другой существенной проблемой является экологическая безграмотность населения: люди привыкли воспринимать природные ресурсы как бесплатный источник дополнительных доходов; знакомство и изучение природы кажется чем-то неестественным. Специалисты туризма также имеют слабую просвещенность в данном направлении, присутствует недопонимание всей специфики организации экотуров, их преимущества и потенциал в будущем [6].

Но, несмотря на все проблемы, есть положительная динамка - год от года количество российских туристов, вовлеченных в экологический туризм, растет. Это заметно по статистике посещения особо охраняемых природных территорий (ООПТ), которые являются главными объектами экотуризма. Самыми посещаемыми ООПТ за прошлый год стали национальный парк «Кисловодский» в Ставропольском крае, Сочинский национальный парк и парк «Куршская коса» в Калининградской области.

В 2020 году Фонд поддержки прикладных экологических разработок и исследований «Озеро Байкал» в тандеме с Online Market Intelligence провели исследование по отношению россиян к экологическому туризму. В данном опросе приняли участие более 2 тысяч человек. 70% респондентов отправляются в экотуры с целью увидеть уникальные природные объекты, 32% - путешествуют для приобретения нового опыта, 28% - имеют потребность улучшить состояние здоровья, 17% - по причине заботы о природе и экологии [4]. Важно отметить, что не только вышеперечисленными причинами характеризуются мотивы выбора туристами экотуризма. Определим список мотивов и целей, побуждающих туристов к совершению эко-путешествий:

- Мода на экологичность и этичное отношение к природе захлестнула все индустрии мира, найдя отражение в использовании источников и ресурсов, исключительно безопасных для окружающей среды. Приставка «эко-» стала ценовой надбавкой к товарам и услугам, привлекая внимание потребителей предложением присоединиться к мировому движению защиты природы [3]. Следование моде добавляет статусности имиджу человека, удовлетворяет его потребности в самореализации и уважении со стороны других людей, из чего следует, что путешествовать в статусе эко-туриста – это способ формирования

положительного имиджа в глазах других людей, заявляя о себе, как о человеке заботящемся о природе и пребывающем в курсе последних глобальных тенденций.

- Россия, благодаря природным условиям, рассматривается на мировом уровне как перспективная территория для развития экотуризма. Популярность экотуризма возрастает, поскольку начинает реализовываться туристский потенциал природных богатств России, воплощенных в форме ООПТ. С развитием необходимой туристской инфраструктуры в области ООПТ увеличится туристский поток, сопровождающийся притоком капитала и инвестиций для развития экологического туризма и повышении качества охраны ООПТ.
- Другой причиной роста популярности экологического туризма является широкий охват видов деятельности, относящихся к экотуризму. Согласно ГОСТу «Туристские услуги. Экологический туризм. Общие требования» [1], по видам услуг экологические туры подразделяют на: ботанические, зоологические, геологические туры; этнографические, археологические, культурологические; научно-познавательные экспедиции; агротуры и сельские туры; спелеологические, водные, горные туры; фототуры и флористические туры; приключенческие и спортивные туры; рекреационные и событийные туры; оздоровительные туры и др. Каждый человек сможет в соответствии со своими интересами и потребностями выбрать подвид экологического туризма для себя.
- Немаловажный стимул к совершению экотуров – является актуальная тема у россиян - профилактика своего здоровья, оздоровительный отдых, аудитория данных туристов, растет с каждым годом и молодеет.

На сегодня в тревел-трендах экотуризм занимает одно из ведущих значений. По результатам исследования Booking.com 81% путешественников по всему миру подтверждают, что для них важны путешествия не наносящие вред природе, при этом 50% утверждают, что недавние изменения климата, экологическая обстановка в мире повлияли на их выбор в пользу более экологичных туров. 57% путешественников предпочитают, остановиться в отеле, который имеет экологический сертификат[7]. Туристы сегодня становятся более осознанными и ответственными в выборе курса своего путешествия, которое способствует познанию мира и установлению внутреннего баланса.

С повышением привлекательности и популярности экотуров появляются перспективы получения инвестиций для развития данного направления в компаниях [2]. Туроператоры учитывающие данные тенденции при разработке своих продуктов могут выйти в лидеры в сегменте экологического туризма, а соответственно и получить преимущество на рынке в условиях совершенной конкуренции. Турпродукты экологической направленности – это нестандартный формат путешествий, где каждый экотур уникален в зависимости от дестинации. Туроператор, разрабатывая данные туристские экопродукты, формирует уникальное предложение для потребителя, которое является его преимуществом в конкурентной борьбе.

Россия обладает уникальными природными богатствами, не имеющими аналогов в мире, путешествие к которым способно подарить бесценный опыт, который стал высоко цениться современными путешественниками. Причины дальнейшего роста популярности экологического туризма в России заключаются в природном потенциале страны, в осознании обществом необходимости защиты и сохранения окружающей среды, а также в развитии туризма в регионах страны, где представлены конкурентоспособные объекты экотуризма. Перед российскими туроператорами, с развитием экологического туризма через создание и реализацию экотуров, открываются перспективы по увеличению туристского потока в регионы, который принесет компании дополнительный доход и усилит позиции не только на российском рынке туристских услуг, но и на международном.

Список источников

1. ГОСТ Р 56642-2021 «Туристские услуги. Экологический туризм. Общие требования» / [Электронный ресурс] // Кодекс URL: https://docs.cntd.ru/document/1200182520

2. Маневич Я.В. Инновационные решения как средство развития гостиничного бизнеса в эпоху цифровизации // В сборнике: Таможенное дело: актуальные проблемы. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Нск, 2023. – С. 60-67.

3. Нюренбергер Л.Б., Формы и методы стимулирования продаж в индустрии гостеприимства / Л.Б. Нюренбергер Н.Е. Петренко Е.Г. Зотова. // Современное рыночное пространство: трансформация и развитие. Сборник материалов I Международной научно–практической конференции. – М., 2022. – С. 113–118.

4. Партнер АСИ узнал отношение россиян к экотуризму. / [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив. – URL: https://asi.ru/news/137437/?yclid=Its52zk5pd777406525

5. Петренко Н.Е. Особенности инновационной конкуренции в сфере туристских услуг / Петренко Н.Е., Маневич Я.В., Шумков В.В. // Журнал Креативная экономика. М., 2023. Т.17. №11. – С. 4309-4320.

6. Петренко Н.Е. Современная сфера туристских услуг: цифровизация как драйвер глобальной трансформации / Петренко Н.Е., Шумков В.В., Маневич Я.В. // Финансовый менеджмент. М. 2023. № 1-2. – С. 152-161.

7. Climate, Community and Choice: Booking.com Reveals the Trends Shaping Sustainable Travel in 2022 / [Электронный ресурс] // Booking.com. – URL: https://news.booking.com/climate-community-and-choice-bookingcom-reveals-the-trends-shaping-sustainable-travel-in-2022

8. Elizabeth Boo. The ecotourism Boom: Planning for development in Management. Wildlands and Human Needs Programme WHN technical paper series 2. 1992. – P.14

9. Hector Ceballos Lascurain. Tourism, Ecotourism, and Protected Areas: The State of Nature-Based Tourism Around the World and Guidelines for Its Development. Island Press, 1996. – P.301

10. What Is Ecotourism? / [Электронный ресурс] // The International Ecotourism Society (TIES). – URL: https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/

УДК 338.48:658.8

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ В ТУРИЗМЕ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И КОГНИТИВНЫЕ АСПЕКТЫ СЕГМЕНТАЦИИ КЛИЕНТОВ

МИКРЮКОВА А.О.,
обучающаяся,
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,
г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация;

ЯРЛУШКИНА А.Ю.,
обучающаяся,
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,
г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация;

АЛЕКСЕЕВА Ю.П.,
канд. геогр. наук, ст. преподаватель кафедры туризма и гостиничного дела,
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,
г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к управлению продажами в туристической индустрии с акцентом на поведенческую сегментацию и формирование клиентской лояльности. Раскрывается роль когнитивных и психологических факторов в процессе выбора туристического продукта и оптимизации маркетинговых коммуникаций. Обосновано, что персонализированные предложения и анализ поведения потребителей повышают эффективность продаж и способствуют устойчивому развитию туристических компаний.

Ключевые слова: туризм, управление продажами, поведенческая сегментация, лояльность клиентов, маркетинговые коммуникации, когнитивные факторы, персонализация услуг.

MODERN APPROACHES TO SALES MANAGEMENT IN TOURISM: BEHAVIORAL AND COGNITIVE ASPECTS OF CUSTOMER SEGMENTATION

MIKRYUKOVA A.O.,
student,
Kazan (Volga Region) Federal University,
Kazan, Tatarstan, Russian Federation;

YARLUSHKINA A.Yu.,
student,
Kazan (Volga Region) Federal University,
Kazan, Tatarstan, Russian Federation;

ALEKSEEVA J.P.,
Ph.D. (Geography), Senior Lecturer,
Department of Tourism and Hotel Management,
Kazan (Volga Region) Federal University,
Kazan, Tatarstan, Russian Federation

*Abstract.*This article examines modern approaches to sales management in the tourism industry, focusing on behavioral segmentation and building customer loyalty. It explores the role of cognitive and psychological factors in the process of choosing a tourism product and optimizing marketing communications. It demonstrates that personalized offers and consumer behavior analysis improve sales effectiveness and contribute to the sustainable development of tourism companies.

Keywords: tourism, sales management, behavioral segmentation, customer loyalty, marketing communications, cognitive factors, service personalization.

Индивидуальные предпочтения путешественников обусловлены разнообразием их запросов касательно туристических направлений, размещения, видов активности и оценки качества отдыха. Тем не менее, несмотря на уникальность каждого туриста, можно выделить определённые группы, члены которых демонстрируют сходные интересы и модели поведения. В гостеприимной индустрии, где спектр предлагаемых услуг весьма широк, удовлетворение запросов каждого клиента становится особенно сложной задачей – это касается и цифровой коммуникации, в частности взаимодействия через мессенджеры. В связи с этим становится разумным и эффективным разделение аудитории на когерентные сегменты, в рамках которых участники обладают общими характеристиками, и одновременно значимо отличаются от представителей других сегментов. Современный маркетинг ориентирован не только на передачу информации, но и на глубокое понимание мотивов и интересов целевой аудитории. Для каждого выделенного сегмента следует формировать персонализированные предложения, которые не только привлекут внимание потенциального клиента, но и станут эффективным каналом коммуникации. В этом контексте сегментация выступает стратегическим инструментом повышения эффективности информационных рассылок и укрепления клиентской лояльности [1].

Сегментация представляет собой инструмент маркетингового анализа, направленный на выявление потребностей целевой аудитории и её структурирование в группы потребителей, объединённых сходными интересами, мотивацией и моделью поведения. Такой подход позволяет формировать более узконаправленные и релевантные предложения, повышающие эффективность коммуникации с клиентом. Для оптимизации взаимодействия и повышения удобства восприятия информации целесообразно использовать методологию, основанную на законе Хика, согласно которому увеличение числа вариантов выбора замедляет процесс принятия решения. Следовательно, чрезмерное разнообразие предложений может вызывать

информационную перегрузку и снижать вовлечённость аудитории [2]. Одним из практических инструментов упрощения навигации по информационным материалам может стать система тегов, обеспечивающая удержание внимания пользователей и облегчённый доступ к необходимому контенту. Чем более интуитивно понятной и лаконичной будет структура представленной информации, тем выше вероятность, что пользователь быстро найдёт интересующий его материал. В этой связи рекомендуется минимизировать объём нерелевантного или избыточного текста в сообщениях, рассылках и публикациях, избегая чрезмерно объёмных форматов, подобных «лонгридам». Такая стратегия способствует повышению воспринимаемости контента и эффективности коммуникации с целевой аудиторией.

С точки зрения когнитивной психологии и маркетингового анализа, оптимизация выбора клиента предполагает снижение когнитивной нагрузки и ограничение количества альтернатив. Сокращение числа представленных вариантов способствует повышению удобства процесса принятия решения, снижает вероятность отказа от покупки и делает взаимодействие с туристическим продуктом более комфортным как для клиента, так и для турагента. Применение данного подхода соответствует закону Хика, согласно которому время, необходимое для выбора, увеличивается пропорционально количеству предложенных опций. Ключевой принцип заключается в структурировании информации – её логическом разделении на относительно небольшие смысловые блоки в соответствии с критериями сегментации. Подобная организация не приводит к потере точности или полноты данных, напротив, она обеспечивает их упорядоченность и облегчает восприятие. Наиболее распространённой формой структурирования выступает группировка, позволяющая систематизировать туристические предложения по различным параметрам: географическому расположению, условиям размещения, типу отдыха, уровню комфорта и спектру доступных развлечений.

Внутри каждой основной группы могут выделяться подгруппы, уточняющие предпочтения потребителей и помогающие турагенту определить наиболее релевантные предложения. Такая многоуровневая система сегментации позволяет переводить сложный процесс выбора в последовательность простых шагов. Благодаря этому принятие решения становится менее затратным на когнитивном уровне, а клиент воспринимает выбор как интуитивно понятный и лёгкий процесс. В процессе выбора туристического продукта покупатель, не испытывая значительных когнитивных усилий при принятии решения о приобретении основного тура, нередко склонен к дальнейшему расширению или модификации своего путешествия. Это может проявляться в стремлении приобрести дополнительный тур или включить в уже сформированный пакет ряд дополнительных услуг. Для стимулирования такого поведения в ассортименте туристической организации целесообразно предусмотреть широкий перечень уникальных, но при этом универсальных и взаимодополняющих предложений [3].

При наличии привлекательных и релевантных опций у клиента формируется ощущение, что включение дополнительных услуг в основной пакет позволит ему получить более насыщенные впечатления и высокий уровень удовлетворённости от путешествия по сравнению с базовым набором услуг. Следовательно, повышение степени персонализации дополнительных предложений способствует увеличению вероятности их выбора клиентом, при этом не создавая ощущения перегруженности альтернативами. В рамках личных продаж рекомендуется применять методы, направленные на точную идентификацию потребностей и мотиваций клиента, например, модель «воронки» (или «ёлочки»), предполагающую движение от общих категорий к постепенно сужающемуся кругу конкретных вариантов. Грамотное использование принципов закона Хика в процессе взаимодействия с потребителем позволяет туристическим компаниям повысить конверсию и спрос на услуги, поскольку сам акт выбора становится неотъемлемым и комфортным элементом потребительского опыта.

Продолжая рассматривать стратегию взаимодействия с клиентами туристической компании, после этапа оптимизации выбора и структурирования предложений целесообразно перейти к анализу поведения потребителей на последующих стадиях клиентского пути. Если первые шаги направлены на снижение когнитивной нагрузки и облегчение принятия решения, то дальнейшее развитие отношений с клиентом требует оценки степени его вовлечённости и готовности к повторным коммуникациям. В этом контексте ключевое значение приобретает **бихевиоральная сегментация**, позволяющая выявить закономерности в поведении клиентов и использовать их для повышения лояльности и эффективности маркетинговых стратегий.

Бихевиоральная (поведенческая) сегментация представляет собой метод классификации потребителей на основе их реальных действий в процессе приобретения и использования туристического продукта, а также их реакции на маркетинговые стимулы. Особое внимание в данном подходе уделяется не только факту покупки, но и последующим проявлениям активности клиента – так называемой «реальной отдаче». К ней относятся написание отзывов, участие в опросах по качеству обслуживания, взаимодействие с рассылками и контентом компании, а также отклики на персонализированные предложения. Высокий уровень активности после покупки является индикатором лояльности и положительного клиентского опыта. Более того, такие клиенты становятся неформальными амбассадорами бренда, транслирующими социальное доказательство его качества и надёжности. Наиболее ценной категорией для компании выступают клиенты с выраженной поведенческой вовлечённостью – те, кто делится фотографиями и впечатлениями в социальных сетях, оставляет развёрнутые комментарии и активно реагирует на рассылки. Их действия усиливают эффект доверия и способствуют привлечению новых потребителей без прямых затрат на рекламу [4].

Наряду с этим существует категория удовлетворённых, но менее активных клиентов. Они не демонстрируют внешней активности, но склонны к взаимодействию при получении персонализированных сообщений, особенно

если предложения соответствуют их прошлому опыту путешествий. Для данной группы важно выстраивать индивидуальную коммуникацию: например, направлять через несколько недель после поездки письмо с просьбой поделиться впечатлениями или предложением бонуса за обратную связь. Это помогает перевести пассивную лояльность в активную вовлечённость, формируя у клиента ощущение значимости и внимания со стороны бренда.

Современная туристическая индустрия развивается в условиях высокой конкуренции и цифровизации, что требует от компаний гибкости и умения адаптироваться к изменяющимся потребностям клиентов. Успех продаж сегодня определяется не количеством предложений, а качеством коммуникации и способностью создавать персонализированный клиентский опыт. Эффективное управление продажами в туризме основывается на комплексном подходе, сочетающем сегментацию, психологические принципы восприятия и поведенческий анализ.

Сегментация позволяет выделять группы потребителей с общими интересами и формировать для них целевые предложения. Применение закона Хика помогает оптимизировать выбор, снижая когнитивную нагрузку клиента и повышая вероятность покупки. Бихевиоральная сегментация усиливает традиционные маркетинговые методы, позволяя классифицировать клиентов по степени вовлечённости и лояльности. Анализ их поведения после покупки помогает выявлять наиболее ценные сегменты и направлять усилия на их удержание. Такой подход делает коммуникацию более точной и способствует росту доверия к бренду. В целом, управление продажами в туризме представляет собой систему, в которой ключевую роль играют понимание поведения потребителя, персонализация и развитие лояльности. Реализация этих принципов обеспечивает устойчивый рост прибыли, формирует долгосрочные отношения с клиентами и повышает конкурентоспособность туристической компании на рынке.

Список источников

1. Поляков В. А., Фомичева И. В. Новые подходы сегментации в маркетинге // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2020. – № 1. – С. 236 – 239.

2. Исакова Г. К. Сегментация спроса на рынке туристических услуг и формирование привлекательного имиджа // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 7(132). – С. 874-878. – DOI 10.34925/EIP.2021.132.7.157.

3. Шпырня О. В. Сегментации рынка туристских услуг на основе определения потребительской лояльности // Journal of Science. Lyon. – 2020. – № 13-1. – С. 51-55.

4. Ткаченко Е. С. Особенности сегментации рынка туристских услуг в условиях развития цифрового маркетинга // Университетская наука - региону: Материалы VII ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета преподавателей, студентов и молодых ученых, Ставрополь, 11–22 апреля 2019 года / Под редакцией Л.И. Ушвицкого, А.В Савцовой. – Ставрополь: ООО «Издательско-информационный центр «Фабула», 2019. – С. 334-337.

УДК 793.2

ВЛИЯНИЕ СОБЫТИЙНОГО ТУРИЗМА НА РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ РОССИИ

МУРАШКИНЦЕВА А.Ю.,
обучающаяся
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация;

ПОГОДИНА В.Л.,
д-р. пед. наук, доцент, профессор
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Событийный туризм рассматривается как важный инструмент развития малых городов России, способствующий повышению узнаваемости и стимулированию экономического роста территорий. Событийный туризм в малых городах сталкивается с проблемами, требующими комплексного подхода. В статье предлагается концепция фестиваля «Жу-Жу Фест» в Бирске как пример эффективной стратегии проектирования событийного туризма.

Ключевые слова: экономика, туризм, событийный туризм, малый город, развитие территории, фестиваль.

THE IMPACT OF EVENT TOURISM ON THE DEVELOPMENT OF SMALL TOWNS IN RUSSIA

MURASHKINTSEVA A.U.,
student,
St. Petersburg State University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russian Federation;

POGODINA V.L.
Grand PhD in Pedagogy, Associate Professor, Professor,
St. Petersburg State University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russian Federation

Annotation. Event tourism is considered as an important tool for the development of small towns in Russia, contributing to increased awareness and stimulating economic growth in the territories. Event tourism in small towns faces challenges that require an integrated approach. The article proposes the concept of the Zhu Zhu Fest festival in Birsk as an example of an effective strategy for designing event tourism.

Keywords: economy, tourism, event tourism, small town, territory development, festival.

Событийный туризм активно развивается в российских регионах. Россияне и гости нашей страны путешествуют с целью посещения определенных мероприятий, которые являются уникальными, запланированными и обычно краткосрочными. Такие события привлекают туристов и способствуют развитию местной экономики, культуры и формированию имиджа территории [3]. Для некоторых центров туризма событийный туризм превратился в значимый фактор развития территории, формирующий позитивный имидж дестинации. Успешно проведенные мероприятия повышают узнаваемость региона на международном уровне и привлекают внимание потенциальных инвесторов [1].

В 2021 г. лучшим регионом в организации событийного туризма по версии премия Russian Travel Awards была признана Ленинградская область. Самым событийным городом региона следует признать город Выборг. Из наиболее значимых событий, которые прошли в этом городе (населением 78,5 тыс. чел) в 2025 г. стали зимний квадро-мотокросс, Средневековый фестиваль «Майское дерево» (май), Фестиваль «Паруса Выборга − 2025» (июнь), Исторический фестиваль Международный мотофестиваль «Балтик Ралли» (июль), Регата «Балтийский ветер» (август), Фестиваль российского кино «Окно в Европу» (август), Международный форум читателей детской и юношеской книги «Книжный Выборг» (сентябрь), Фестиваль «Крендель Фест» (ноябрь).

Возникают новые праздники, проектируются и организуются новые фестивали. Так, наприме, в городе Новая Ладога в мае 2015 г. в седьмой раз прошел фестиваль «Корюшка идет». Город расположен на южном берегу крупнейшего в Европе озера – Ладожского, в том месте, где в него впадает река Волхов. Посетители смогли побывать в Рыбацкой деревне, известной в каре широким ассортиментом свежей, жареной, копченой, вяленой и вареной рыбной продукции: от корюшки, ряпушки, карпа, щуки и леща до изысканных видов судака, форели, осетра и экзотического клариевого сома. Главным песонажем фестивала, конечно, стала корюшка, а главным действием – дегустация блюд из нее приготовленных. На кулинарных мастер-классах гости изучали все тонкости жарки корюшки, приготовления рыбника, мусс из корюшки и рыбного супа. Как обычно, на Ярмарке ремесел были представлены изделия народных художественных промыслов и декоративно-прикладного искусства ручной работы: волховская и шугозерская роспись, киришское и свирское кружево, керамика, вырицкие гобелены, изделия кожи и множество сувениров в виде корюшки и рыбок. Желающие испытать свое рыбацкое счастье смогли принять участие в конкурсе рыбной ловли, по итогам которого победители были награждены подарками и дипломами. И для болельщиков нашлось занятие – торжественный запуск мальков в акваторию реки Волхов.

Событийный туризм в малых городах обладает рядом уникальных характеристик, которые отличают его от развития в мегаполисах. Небольшие города в России и в других странах имеют свои особенности. Общие черты событийного туризма в малых городах таковы.

- События часто основываются на местных традициях, истории, культуре, гастрономии и ремеслах. Упор делается на создание аутентичного опыта, который нельзя получить в крупных городах.
- Мероприятия обычно проводятся в небольшом масштабе, что создает персональную атмосферу для посетителей.
- События используются как средство повышения узнаваемости малого города на региональном, национальном и международном уровнях.
- Мероприятия стимулируют развитие местного бизнеса, создание новых рабочих мест и увеличение доходов местного бюджета [2].

Событийный туризм является мощным инструментом для развития малых городов России. Он способен стимулировать экономику, продвигать местную культуру и традиции, а также формировать положительный имидж территории. Несмотря на имеющийся потенциал, развитие событийного туризма в малых городах требует учёта их специфических особенностей, преодоления существующих проблем и активного использования современных возможностей.

Несмотря на богатую историю, культуру и уникальные традиции, малые города часто остаются в тени крупных туристических центров. Это приводит к оттоку населения, стагнации экономики и утрате культурной самобытности.

К проблемам, препятствующим развитию событийного туризма в малых городах, относятся следующие.

- Ограниченные ресурсы: недостаток финансирования, квалифицированных кадров и развитой инфраструктуры.
- Слабая маркетинговая активность: недостаточное продвижение мероприятий и территорий на региональном, национальном и международном уровнях.
- Ограниченная доступность: проблемы с транспортной логистикой и размещением туристов.
- Отсутствие системного подхода: недостаточная координация между органами власти, бизнесом и местным сообществом.
- Сезонность: зависимость туристического потока от времени года.

Приведем примеры успешных практик, демонстрирующих возможности развития событийного туризма в малых городах России.

«Imandra Fest» – Мончегорск, Мурманская область. Это масштабный ежегодный фестиваль, который стал настоящим визитной карточкой города и одним из самых значимых событий в Арктическом регионе. Ранее Мончегорск не ассоциировался с туризмом, так как является промышленным городом. «Имандра Фест» объединил спортивные соревнования, культурные мероприятия и гастрономическую программу, предложив посетителям разнообразные развлечения. Если в первые годы фестиваль мог быть более локальным, то с каждым последующим годом его масштаб увеличивается. Последние мероприятия привлекают десятки тысяч гостей, подтверждая статус одного из крупнейших событий в регионе.

Фестиваль стимулирует местный бизнес, увеличивая спрос на услуги гостиниц, кафе, магазинов, транспортных компаний. «Imandra Fest» привлекает внимание к Мончегорску и Мурманской области как к интересному

туристическому направлению, способному предложить уникальный опыт, связанный с природой, спортом и культурой Севера.

«Лук-лучок Fest» – поселок Лух, Ивановская область – яркий пример того, как малое событие, основанное на локальном продукте и народных традициях, может стать важной точкой притяжения для событийного туризма в Ивановской области. В 2020 г. гастрономический фестиваль победил в национальной премии «События России – 2020». Фестиваль предоставляет фермерам прямую возможность реализовать свою продукцию, повышая их доходы и стимулируя дальнейшее развитие. В августе 2025 г. «Луковый фестиваль» посетили более 18 тыс. человек. По оценкам организаторов, в день фестиваля продается более 20 тонн лука.

«Фестиваль селёдки Царский посол» – Переславль-Залесский, Ярославская область – это мероприятие не только прославляет одну из самых популярных рыб в русской кухне, но и подчеркивает историческую связь города с рыбным промыслом и царскими застольями. Продажи на ярмарке достигают внушительных объемов, например, в 2025 г. реализовалось около 300 тонн селедки. Фестиваль стал решением сразу нескольких ключевых проблем города. Во-первых, он повысил узнаваемость города как привлекательного туристического направления, создав яркое и запоминающееся событие, которое привлекло массового туриста. Во-вторых, фестиваль помог установить связь между богатым историческим наследием города и туристическими предложениями, продемонстрировав его уникальную культуру и традиции. И наконец, мероприятие позволило решить проблему сезонности туризма, привлекая посетителей в межсезонье и обеспечивая более стабильный туристический поток в течение года.

В качестве примера можно рассмотреть город Бирск, расположенный в Республике Башкортостан, как перспективную площадку для развития событийного туризма. Город обладает богатой историей, живописной природой и уникальными традициями, связанными с пчеловодством. Бирск, обладающий туристическим потенциалом, сталкивается с проблемами, характерными для многих малых городов: недостаточная узнаваемость на туристической карте России; ограниченное количество мероприятий, привлекающих туристов; сезонность туристического потока, зависящая от погодных условий и периода отпусков; недостаточное вовлечение местного сообщества в развитие туризма; ограниченные возможности для развития малого бизнеса.

Для решения этих проблем предлагается создать уникальный фестиваль «Жу-Жу Фест», посвященный меду, пчелам и всему, что с ними связано, приуроченный к уже существующему спортивному мероприятию − забегу «Медовый трейл».

Концепция «Жу-Жу Феста» заключается в объединении спорта и культуры. Связь фестиваля с «Медовым трейлом» привлечёт любителей бега и активного отдыха, а тематика мёда и пчеловодства добавит культурную составляющую. Фестиваль будет ориентирован на широкую целевую аудиторию: от пенсионеров и семей с детьми до молодёжи и спортсменов. Программа фестиваля будет включать ярмарку мёда и продуктов пчеловодства, где местные пчеловоды смогут представить свою продукцию, мастер-классы по пчеловодству от опытных

специалистов, развлечения для детей, дегустацию медовых напитков и блюд, концертную программу, выставку-продажу изделий народных промыслов и образовательную программу о пользе мёда и пчеловодства. Для продвижения фестиваля планируется активно использовать социальные сети, сотрудничать со СМИ, размещать рекламу на туристических порталах и создать сайт фестиваля.

Реализация проекта «Жу-Жу Фест» позволит увеличить туристический поток в Бирск, повысить узнаваемость города, развить местный бизнес, создать новые рабочие места, повысить уровень жизни местного населения, сохранить и популяризировать традиции пчеловодства, и сформировать положительный имидж города. Успех реализации этого проекта зависит от тесного сотрудничества органов власти, бизнеса и местного сообщества, а также от грамотного управления и эффективного продвижения фестиваля. Только комплексный подход позволит превратить Бирск в процветающий центр событийного туризма, привлекательный для жителей и гостей региона.

Событийный туризм − мощный инструмент развития малых городов России. Примеры успешных фестивалей показывают, что при правильном подходе и поддержке малые города способны привлекать туристов и развивать экономику. Однако важно помнить о проблемах, связанных с развитием событийного туризма: ограниченные ресурсы, слабая маркетинговая активность и недостаточная инфраструктура. Решение этих проблем − в комплексном подходе, который включает привлечение инвестиций, активное продвижение и вовлечение местного сообщества.

Список источников

1. Масликов, З.В. Событийный туризм: история и перспективы развития. Туризм и гостеприимство: новые концепции, возможности и инструменты развития – Белгород, 2023. – С. 179-184.

2. Матасова, Н.А, Цапук Д.А. Проблемы организации событийного туризма в малых городах. Актуальные проблемы развития туризма – Москва, 2024. – С. 247-251.

3. Скараник С.С., Верна В.В. Событийный туризм: современные тенденции и перспективы развития в России. Геополитика и экогеодинамика регионов – Симферополь, 2024. – С. 131-141.

УДК 338.48

РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА: ТЕНДЕНЦИИ, ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ

НОВИКОВА И.Т.,
менеджер по бронированию в отеле,
President Resort Hotel,
г. Кишинёв, Республика Молдова

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции развития туризма в Республике Молдова, анализируются статистические данные последних

лет, отражающие динамику внутреннего, въездного и выездного туризма. Определяются ключевые факторы туристской привлекательности страны, включая винодельческое, культурно-историческое и природное наследие. Представлены лучшие мировые практики, релевантные для адаптации в Молдове, и предложены направления стратегического развития отрасли.

Ключевые слова: Республика Молдова, туризм, винный туризм, туристские ресурсы, маршруты, международный опыт.

THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: TRENDS, POTENTIAL AND PROSPECTS

NOVIKOVA I.T.,
Booking Manager,
President Resort Hotel,
Chisinau, Republic of Moldova

Annotation. The article analyzes the current state of tourism in the Republic of Moldova, presenting statistical data on the development of domestic and inbound tourism. It highlights Moldova's competitive advantages related to its wine industry, cultural heritage and natural landscape. International practices applicable to the Moldovan context are examined, and strategic perspectives for the improvement of the national tourism sector are discussed.

Keywords: Republic of Moldova, tourism, wine tourism, tourist resources, routes.

The tourism sector of the Republic of Moldova in 2020–2025 demonstrates a steady trend toward recovery and growth. According to the National Bureau of Statistics, the total number of tourists accommodated in collective accommodation establishments increased from 145 thousand people in 2020 to more than 230 thousand people in 2024, which corresponds to a 58% growth. The most noticeable increase is observed in domestic tourism: its volume has nearly doubled, driven by growing public interest in local wine, gastronomic and nature-based routes.
Inbound tourism also shows positive dynamics: the number of foreign visitors increased from 46 thousand in 2021 to 74 thousand in 2024. According to preliminary estimates, this figure is expected to exceed 80 thousand in 2025 due to the expansion of air connections, modernization of tourist facilities, and active promotion of the international brand «Wine of Moldova».

An essential component in assessing the sector's development is the analysis of tourism services. Revenue generated by hotels and restaurants increased by 23% over the past three years, while the share of tourism in GDP is gradually approaching 2.5%, which is a significant indicator for a small economy. The structure of demand has changed: tourists are increasingly interested in cultural and educational programs, wine routes, and ecological forms of recreation.

The development of tourism in Moldova is closely linked to its unique resources. Wine enterprises such as Cricova, Mileștii Mici, Purcari, and Castel Mimi serve as major «anchors» for the tourist flow. Visitors come not only for wine tasting but also to explore

underground galleries, cultural programs, and gastronomic festivals. Wine tourism has become one of the most dynamically developing segments, attracting up to 40% of all foreign visitors.

Table 1 – Dynamics of Tourism Development in Moldova (2020–2025)

Indicator	2020	2022	2024	2025*	Change 2020–2025
Tourists accommodated in hotels and guesthouses, thousand persons	145	185	230	245	+69%
Foreign tourists, thousand persons	38	56	74	81	+113%
Domestic tourists, thousand persons	107	129	156	164	+53%
HoReCa sector revenues, million lei	2,750	3,100	3,480	3,650	+33%
Indicator	2020	2022	2024	2025*	Change 2020–2025

* forecast by the National Bureau of Statistics

A significant role in shaping the country's tourism appeal is played by its cultural and historical heritage. The «Old Orhei» complex is one of the most recognizable national brands, combining natural landscapes, archaeological monuments, and monastic sites. The Soroca Fortress, museums of Chișinău, ethnographic villages, and craft workshops enable the creation of diverse cultural and educational routes.

Event tourism is also highly promising. The National Wine Day annually attracts tens of thousands of tourists and serves as a key element in promoting the country in foreign markets. The number of themed festivals is growing, including gastronomic, music, ethnographic, and craft events. Increasing interest in these activities supports a more balanced distribution of tourist flows across regions.

Moldova's natural resources are increasingly in demand within the development of ecological and active tourism. The Dniester River, picturesque canyons, protected natural areas, and forest landscapes create favorable conditions for hiking routes, rafting, cycling tours, and nature observation. In recent years, the number of infrastructure projects aimed at expanding eco-trails and developing rural tourism in border and central regions has grown substantially.

The development of the tourism industry requires careful consideration of foreign experience. Moldova actively draws on the practices of European countries, where wine and gastronomic routes, agritourism complexes, and cultural clusters function successfully.

Examples from France, Italy, Spain, and Romania illustrate the effectiveness of a systematic approach to integrating local producers, museums, craft centers, and natural sites into unified tourist routes. Significant results can be achieved through the creation of comprehensive regional products that include tasting tours, cultural programs, seasonal festivals, and interactive excursions.

One of the promising directions for further development is digitalization. The creation of a unified platform integrating tourist routes, accommodation facilities, event calendars, and infrastructure data would enhance travel planning and increase the

country's international visibility. Parallel efforts are needed to modernize the transport network, expand accommodation facilities, and develop tourist information centers in the regions.

Conclusion. Thus, the tourism sector of the Republic of Moldova demonstrates stable growth and possesses considerable potential for further development. A combination of wine traditions, cultural heritage, natural diversity, and modern management approaches can ensure a sustainable increase in the country's tourism attractiveness.

The development of thematic routes, the expansion of festival programs, the introduction of digital technologies, and the improvement of infrastructure will enable Moldova to strengthen its position in the international tourism market and reach a new level of regional cooperation.

References

1. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. Tourism Statistical Reports, 2020–2025.

2. Moldova Tourism Strategy 2030. Ministry of Culture of the Republic of Moldova.

3. Wine of Moldova – National Office for Vine and Wine. Official Reports, 2023–2025.

УДК 338.483.13:004

ПОВЫШЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АЗОВСКОГО ПОБЕРЕЖЬЯ: НЕСТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД И ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОТДЫХЕ

ОВЧАРЕНКО Л.А.,
д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма,

ЧЕПУРКО В.А.
преподаватель кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы повышения туристской привлекательности Азовского побережья через внедрение нестандартных форм отдыха и инновационных технологий в туризме и гостеприимстве. Особое внимание уделено цифровизации сервисов, формированию тематических маршрутов, обеспечению экологической устойчивости и созданию «умных» пляжей. Приведены примеры международных практик и возможные пути их

адаптации в российских условиях. Рассмотрены варианты инновационных форм размещения, панорамных и событийных маршрутов, а также интеграции гастрономических, оздоровительных и культурных программ.

Ключевые слова: туризм, Азовское побережье, инновационные технологии, рекреация, нестандартные форматы отдыха.

INCREASING THE ATTRACTIVENESS OF THE AZOV COAST: UNCONVENTIONAL APPROACHES AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN RECREATION

OVCHARENKO L.A.,
Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism
CHEPURKO V.A.,
Lecturer of the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article examines prospects for enhancing the tourist attractiveness of the Azov coast through unconventional recreational formats and innovative technologies. Special attention is paid to the digitalization of services, creating thematic routes, ensuring ecological sustainability, and the creation of «smart» beaches. Examples of international practices and possible adaptation in Russian conditions are provided. Innovative accommodation formats, panoramic and event-based routes, as well as integration of gastronomic, wellness, and cultural programs, are considered.

Keywords: tourism, Azov coast, innovative technologies, recreation, unconventional vacation formats.

Азовское побережье характеризуется значительным рекреационным потенциалом [1], который на данный момент используется неэффективно. Для усиления конкурентоспособности Азовья как туристской дестинации необходимо отходить от традиционных форм туризма и внедрять инновационные и нестандартные решения. Современные вызовы, такие как изменяющиеся туристские предпочтения, ускоренное развитие цифровой экономики, повышенные экологические требования и усиливающаяся межрегиональная конкуренция, требуют нового подхода к организации отдыха и созданию уникальных туристских продуктов.

Развитие туризма на Азовском побережье предполагает дифференциацию туристского предложения, ориентированную на разнообразные группы отдыхающих. В первую очередь это связано с созданием тематических и событийных маршрутов, которые могут включать экологические туры по лиманам и степям, агротуристические маршруты с посещением фермерских хозяйств и винодельческих центров, а также этногастрономические фестивали, отражающие культурное наследие региона.

Внедрение концепции медленного туризма (slow tourism) позволяет привлекать семейные и оздоровительные сегменты туристов, предлагая спокойные

маршруты, включающие мастер-классы, прогулки на свежем воздухе и панорамные наблюдения. Кроме того, учитывая природные особенности Азовского моря, особое внимание следует уделять развитию водных видов туризма и активного отдыха, таких как каякинг, серфинг и велосипедные маршруты, которые могут интегрироваться с пляжными зонами и современными сервисами для туристов.

Одним из ключевых направлений является внедрение инновационных технологий в туризм и индустрию гостеприимства. В частности, использование инструментов виртуальной (шлемы, очки, контроллеры и датчики движения, полноценные комнаты с аппаратурой, воздействующей на органы чувств) и дополненной (мобильные устройства, оснащенные камерой, такие как смартфоны и планшеты) реальности позволит создавать виртуальные экскурсии по достопримечательностям Азовского побережья, а также интерактивные музеи под открытым небом и реконструкции исторических событий. Цифровизация сервисов включает онлайн-бронирование мест, мобильные гиды и цифровые туристские карты, которые упрощают планирование путешествий. Особое внимание в этом контексте заслуживает концепция «умных» пляжей. Такие технологические решения включают онлайн-информирование о загруженности пляжа, погодных условиях и качестве воды, системы электронной оплаты за услуги, камеры для мониторинга безопасности, а также системы сигнализации при возникновении опасных течений или высокой волны. Сенсоры качества воды, воздуха и песка, автоматические системы сортировки и переработки мусора, интеллектуальное освещение создают экологически устойчивую среду для отдыхающих. Дополнительно платформы для бронирования зон для пикников и спортивных мероприятий, а также панели дополненной реальности о флоре и фауне побережья обеспечат высокий уровень комфорта и расширят возможности интерактивного взаимодействия с туристской средой.

Не менее важным аспектом развития туризма является внедрение нестандартных форм размещения и рекреации. Глэмпинг, эко-лоджии, плавающие дома и кемперы (автотранспортное средство для комфортного проживания в путешествиях) нового поколения позволяют создать уникальные условия для отдыха, сочетая комфорт проживания с минимальным воздействием на природу.

В табл. 1 приведена сравнительная таблица нестандартных средств размещения, которые можно внедрять на Азовском побережье, с указанием сильных сторон, недостатков и ключевых особенностей каждого из них.

Создание СПА- и талассотерапевтических центров на базе природных ресурсов, включая лечебные грязи, минеральные воды и термальные источники, способствует развитию оздоровительного туризма и привлечению туристов, ориентированных на здоровье. Использование арт-объектов, инсталляций и культурных резиденций, а также проведение тематических мероприятий на территории курортных зон привлекает молодежь и стимулирует развитие культурного туризма.

Экологическая устойчивость и грамотный брендинг территории играют важную роль в формировании привлекательного образа побережья. Развитие

экологических троп позволит обеспечить долговременное сохранение туристского потенциала. Одновременно продвижение Азовского побережья как пространства для экологического и семейного туризма способствует формированию туристского бренда, основанного на природных, исторических и культурных особенностях региона. Интеграция современных цифровых технологий в процессы управления туристскими потоками и маркетинга территории усилит конкурентные преимущества побережья.

Таблица 1 – Сравнительный анализ нестандартных средств размещения на Азовском побережье

Средство размещения	Сильные стороны	Недостатки	Ключевые особенности и примеры использования
Глэмпинг	Комфортное размещение на природе; сочетание палатки и современных удобств; привлекательность для семей и молодых туристов	Ограниченная вместимость; высокая стоимость для массового сегмента	Используется для экологического и активного отдыха, интеграция с тематическими маршрутами и экскурсиями; пример: палаточные городки с душем и кухней на побережье
Эко-лоджии	Минимальное воздействие на природу; экологически чистые материалы; возможность удалённого отдыха	Требуют инфраструктуры (дороги, электроснабжение); сезонность	Идеальны для спокойного отдыха, оздоровительного туризма и экологических туров; можно размещать в лиманах и лесных зонах
Плавающие дома	Возможность проживания прямо на воде; уникальный опыт; высокий туристский интерес	Зависимость от погодных условий и уровня воды; необходимость специальных причалов	Используются для панорамного и водного туризма, рыбалки, гастрономических туров; интеграция с водными видами спорта
Кемперы нового поколения	Мобильность; автономность (энергия, вода, санузел); доступность	Ограниченный комфорт по сравнению с отелями; требует парковочных зон	Подходит для «туризма на колёсах», выходных поездок, семейного отдыха; можно использовать для маршрутов «Азовская петля» и поездов выходного дня

Реализация этих инициатив требует активного взаимодействия всех участников туристской индустрии. Привлечение малого бизнеса, инвесторов и муниципальных органов позволит создавать кластерные проекты, объединяющие различные виды туризма, включая культурный, гастрономический и оздоровительный. Государственно-частное партнёрство может рассматриваться как эффективный инструмент для модернизации инфраструктуры и внедрения инновационных сервисов. Использование цифрового маркетинга и сетевых платформ может способствовать продвижению туристских маршрутов, привлечению новых посетителей и формированию устойчивой клиентской базы.

Выводы. Комплексное сочетание инновационных технологий, нестандартных форм размещения, инструментов обеспечения экологической

устойчивости и креативного управления позволят повысить конкурентоспособность Азовского побережья и сформировать новый туристский продукт, отвечающий современным вызовам. Интеграция цифровых сервисов, панорамных и тематических маршрутов, а также культурных и оздоровительных программ создаёт комплексное предложение, которое может стать ключевым драйвером внутреннего и международного туризма в регионе. Азовское побережье обладает всеми необходимыми ресурсами, чтобы стать современной и востребованной туристской дестинацией, объединяющей комфорт, безопасность, экологичность и уникальный культурно-исторический опыт для широкого круга посетителей.

Список источников

1. Зачем ехать на Азовское море. URL: https://tonkosti.ru/Журнал/ Зачем_ехать _на_Азовское_море (дата обращения: 06.09.2025).

УДК 338.48:796.57

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТУРИЗМА В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ АЗОВЬЯ)

ОВЧАРЕНКО Л.А.,
д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы формирования и развития железнодорожного туризма в России с акцентом на регион Азовья, включая интегрируемые исторические территории. Рассмотрены лучшие зарубежные практики и возможности их адаптации в российских условиях. Предложены варианты железнодорожных круизов, тематических маршрутов и поездов выходного дня, ориентированных на культурный, событийный, гастрономический и семейный отдых.

Ключевые слова: железнодорожный туризм, Россия, Азовье, управление, железнодорожные круизы.

MANAGEMENT OF RAIL TOURISM DEVELOPMENT IN RUSSIA (USING THE AZOV REGION AS A CASE STUDY)

OVCHARENKO L.A.,
Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. It is discussed in the article the prospects for the formation and development of railway tourism in Russia with an emphasis on the Azov region, including integrated historical territories. It was considered the best foreign practices and the possibility of their implementation under Russian conditions. The article offers options for railway cruises, thematic routes and weekend trains focused on cultural, event, gastronomic and family holidays.

Keywords: railway tourism, Russia, Azov region, management, railway cruises.

Железнодорожный туризм в России обладает значительным нереализованным потенциалом. Протяжённая сеть магистралей, разнообразие природных ландшафтов, богатая история регионов и культурное наследие народов Российской Федерации создают предпосылки для развития как масштабных трансрегиональных маршрутов, так и коротких поездок выходного дня.

По данным ОАО «РЖД» с 2019 г. количество туристских маршрутов в России увеличилось с 12 до 110, и в 2025 г. они охватывают 48 российских регионов. Компания видит активный спрос пассажиров на турпоезда, так как в 2025 г. ими воспользовались почти 1,1 миллиона путешественников, что на 17% больше, чем в 2024 г. [1].

Во многих странах мира поезда стали не просто транспортом, а самостоятельным туристическим продуктом. Россия с её масштабами, природными красотами и культурным богатством обладает всеми предпосылками, чтобы использовать международный опыт и создавать уникальные туристические маршруты по железной дороге. В том числе, страна обладает значительным потенциалом масштабирования сегмента железнодорожного туризма за счёт увеличения предложения тематических маршрутов; развития региональных направлений (в частности, Азовское побережье); продвижения на внешних рынках как альтернативы круизам по морю.

В табл. 1 приведены лучшие мировые практики использования железнодорожного транспорта в туризме и дана оценка применимости данного опыта в российских условиях.

Базируясь на временных горизонтах, отражённых в национальных и ведомственных программах (в том числе стратегии РЖД до 2030 г. и нацпроекте «Туризм и индустрия гостеприимства» (до 2030 г.)), а также на уже реализуемых пилотных маршрутах (поезда «Сириус», «Этноэкспресс», «Жемчужина Кавказа», маршруты в Дагестан, Карелию, Крым), кратко- и среднесрочной перспективе восстановления и развития Азовского побережья (до 2030 г.) можно утверждать, что в ближайшие годы в РФ реально внедрить следующие стратегические направления развития железнодорожного туризма:

развитие панорамных видовых маршрутов по природным и культурным регионам;

запуск тематических поездов для сезонного и событийного туризма;

введение региональных турпассов для свободного передвижения;

расширение высокоскоростных туристических маршрутов;

модернизация ночных поездов с улучшенными условиями комфорта;

создание цифровой платформы для бронирования поездок, туров, отелей и экскурсий.

Таблица 1 – Мировые практики использования железнодорожного транспорта в туризме

№ п/п	Наименование практики	Перечень того, что можно перенять:	Фактическая интеграция мирового опыта в РФ
1	Роскошные поезда-круизы: Orient Express (Европа); The Ghan и Indian Pacific (Австралия); Rocky Mountaineer (Канада); Maharajas' Express (Индия).	Формат «отель на колёсах» – маршруты длительностью 3-7 дней с остановками и экскурсиями. Индивидуальный сервис, тематические вагоны, региональная кухня, культурная программа. Туристические пакеты с отправлением и прибытием в крупных городах.	Поезда-круизы уже представлены на рынке туруслуг РФ, например, «Императорская Россия» или «Золотой Орёл», однако они остаются нишевыми продуктами. Для внутреннего рынка необходимо создание более доступных вариантов с меньшей продолжительностью и ценой.
2	Скоростные туристические линии: Shinkansen (Япония); TGV (Франция); AVE (Испания).	Туристические высокоскоростные кластеры: Москва - Владимир -Нижний Новгород - Казань (Золотое кольцо + Поволжье); Санкт-Петербург - Новгород - Псков. Привязка к фестивалям, культурным событиям и экскурсионным программам.	В РФ есть «Сапсан», «Ласточка», «Стриж», но они используются преимущественно для деловых поездок. Создание маршрутных туристических продуктов на базе скоростных линий может значительно расширить туристический поток между регионами.
3	Видовые маршруты: Glacier Express (Швейцария); TranzAlpine (Новая Зеландия); Flåm Railway (Норвегия).	Панорамные вагоны с остеклением крыши. Замедленное движение для фотопауз и наблюдения пейзажей. Аудиогиды и экскурсоводы в пути.	Российский потенциал: Байкал, Алтай, Карелия, Кавказ, Дальний Восток – регионы для внедрения видовых маршрутов. Требуется брендирование поездов, адаптация вагонов и маркетинговое продвижение.
4	Железнодорожные карты и турпасс: Eurail / Interrail (Европа); Japan Rail Pass (Япония)	Туристические «пасы» для поездок по регионам, например, «Южный Турпасс», «Урал-Байкал», «Арктический Экспресс». Гибкая тарификация для молодежи, пенсионеров, семей. Единое цифровое приложение (билеты, бронирования, маршруты, отели, экскурсии).	Идея востребована, особенно в условиях роста внутреннего туризма. Необходима поддержка со стороны государства и интеграция с платформой РЖД и региональными операторами.

Продолжение табл.1

5	Ночные экспрессы как альтернатива отелю: Nightjet (Австрия, Германия, Швейцария); Caledonian Sleeper (Великобритания).	Комфортные ночные поезда с душем, питанием, автономными купе. Возможность сэкономить на ночевке и прибыть в центр города к утру. Интеграция в культурные и событийные маршруты.	Ночные поезда распространены, но стандарт комфорта на многих из них устарел. Для туристов требуется улучшение сервиса, особенно на популярных маршрутах (Москва – Казань, Москва – Сочи, Санкт-Петербург – Карелия).
6	Тематические и сезонные поезда: Harry Potter Train (Шотландия); Christmas Market Trains (Германия); Cherry Blossom Express (Япония)	Тематические поезда: «Русская зима», «Сибирское лето», «Байкальская весна», «Северное сияние». Сезонные туры: осенняя Карелия, летний Крым, зимний Мурманск. Поезда по мотивам фильмов, исторических событий, народных праздников.	Творческий подход к маршрутам, брендирование поездов, сотрудничество с регионами и туристическими компаниями.

В ближайшие годы развитие тематических поездов, стилизованных маршрутов и интеграция железной дороги с туризмом (лечебным, событийным, культурным) могут дать мощный импульс для развития туристической отрасли страны.

В этой связи особенно актуальным становится анализ и развитие новых железнодорожных маршрутов, среди которых, например, круизы по югу России, этнографические и исторические поездки, железнодорожные кольца вокруг Азовского моря и экспрессы к морю на выходные.

Для Донецкой Народной Республики особое значение имеет железнодорожное освоение Азовского побережья как одной из главных туристских аттракций региона.

Азовское побережье – стратегически важный и до сих пор недооценённый объект в сфере внутреннего туризма, который в формате круизного железнодорожного отдыха может рассматриваться как перспективная туристская дестинация, поскольку, имеет целый перечень конкурентных преимуществ по сравнению с Черным морем:

мелкое тёплое море, идеально подходящее для семейного отдыха с детьми;

низкая плотность туристов, в отличие от перегруженного Черноморья;

гастрономический потенциал (рыба, арбузы, вино, азовская кухня);

историческая насыщенность (Пётр I, казаки, крепости, античные города);

оздоровительный туризм (грязелечение, термальные источники, санатории).

Недостатки отдыха на Азовском побережье во многом нивелируются благодаря формату отдыха, предполагающему постоянную смену места дислокации и панорамы видов.

На фоне роста интереса к поездкам внутри страны, а также насыщенности Черноморского направления, Азов, при условии грамотной интеграции

железнодорожных маршрутов, событийного туризма и оздоровительных программ, может стать новым туристическим магнитом. В частности, реализация железнодорожных туристических маршрутов может значительно повлиять на развитие туризма в ДНР и в других исторических территориях России (Запорожская и Херсонская области).

Например, круизный маршрут «Азовский Экспресс» мог бы проходить по маршруту: Москва/Санкт-Петербург – Ростов-на-Дону – Азов – Ейск – Таганрог – Мариуполь – Бердянск – Мелитополь – Керчь (с возможностью ответвления на Херсон и вглубь ДНР в г. Донецк).

Важное значение приобретает формирование имиджа новых туристских объектов, при необходимости создание «с нуля». Например, Мариуполь и Бердянск могут позиционироваться как морские курорты с пляжным отдыхом и морской гастрономией. Мелитополь – как медовый край, дополнение гастрономических вечеров («Мелитопольская медовая ночь»). Донецк – как центр индустриального туризма, со своеобразной шахтёрской романтикой, техно-музеями.

Можно предусмотреть в перспективе возможность создания «Восточного крыла» маршрута: Ростов-на-Дону – Донецк – Макеевка – Горловка – Енакиево – выход на Дебальцево и Луганск.

Маршрут «Казачьи земли и море» может базироваться на знакомстве с историей казачества в Донбассе и Приазовье (донецкие казаки, запорожское наследие, Приазовская сечь). Тур может проходить по «казачьим слободам», включать реконструкции битв, демонстрацию обычаев и исторические связи с Пугачёвским бунтом, Гражданской войной и Великой Отечественной Войной.

Поезда выходного дня «Море за 48 часов» направлены на формирование и продвижение новых курортных направлений на Азовском и Черном морях, могут включать морскую рыбалку, грязевые ванны, гастротуризм, компактные программы отдыха и релакса.

Круизный маршрут «Азовская железнодорожная петля» представляет собой географически замкнутый туристический цикл на юго-востоке России, предполагает возможность многоформатных путешествий (от винных туров до промышленного туризма). «Азовская арка» – так может называться кольцевой поезд, стилизованный под культурный и природный ландшафт каждой зоны.

Панорамный круизный маршрут «Побережье Азова и Таврии» может включать остановки в живописных местах, среди которых, например, Бердянская коса, Обиточная коса, Утлюкский лиман, Сиваш, Джанкойские степи, Чаплинка (солончаки). В рамках маршрута необходимо предусмотреть создание панорамных смотровых платформ, инфраструктуры экологического туризма и так далее. Также можно разработать тематические вагоны, например, «Лиманы», «Мед и виноград», «Шторм», «Коса», «Шахта».

Основная тематика круизного этнокультурного маршрута «Русское Приазовье» – этнография и культура народов Приазовья (греки, армяне, украинцы, русские, немцы). В рамках маршрута может быть предусмотрено посещение таких объектов, как Дом-музей Марии Заньковецкой, греческие общины в Мариуполе, немецкие колонии в Запорожской области.

Круизный маршрут «Песни и кухни народов Азова» может включать ужины с этнической программой по маршруту следования.

Практическая реализация отдельных маршрутов может опираться на партнёрскую модель. Например, создание пилотного железнодорожного круиза по направлению «Мариуполь – Бердянск» может быть реализовано при участии РЖД (организация подвижного состава и графика), Минтранса РФ (нормативно-инфраструктурная поддержка), региональных администраций и муниципалитетов (логистика и локальный сервис), а также туристических операторов (экскурсионные и пакетные туристские программы).

Выводы. Таким образом, в условиях роста внутреннего туризма и ориентации на устойчивые транспортные решения, железнодорожные перевозки остаются ключевым звеном в развитии туристической отрасли страны.

Азовское побережье – не просто курортная зона, а потенциальный кластер для создания «железнодорожного южного кольца» России. Формат круизных поездов, поездов выходного дня и панорамных маршрутов может органично соединить региональные ресурсы – природу, гастрономию, историю и инфраструктуру.

Чтобы реализовать это на практике, необходима совместная работа транспортных, туристических и региональных структур. Азовское побережье имеет шансы стать новым лицом устойчивого культурного туризма России в ближайшие годы.

Список источников

1. РЖД зафиксировали рост перевозок на туристических поездах URL: https://compa ny.rzd. ru/ru/9401/page/78314?id=224696 (дата обращения: 26.09.2025).

УДК 338.484

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ПРИХОДЬКО Т.П.,
преподаватель,
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,
г. Новосибирск, Российская Федерация.

Аннотация: предприятия сферы туризма и гостеприимства выступают не только в роли поставщика услуг, но и как важный системообразующий фактор экономики, оказывающий влияние на уровень занятости, финансовое обеспечение бюджета, инвестиционный климат и социальную стабильность регионов. Развитая

сеть гостиниц, ресторанов, экскурсионных маршрутов и культурных мероприятий становится конкурентным преимуществом и помогает регионам укреплять свои позиции на туристической карте страны.

Ключевые слова: предприятия туризма и гостеприимства, услуга, клиент, турист, обслуживание, клиентоориентированность, службы, технология.

TOURISM AND HOSPITALITY ENTERPRISES IN RUSSIA IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATION

PRIKHODKO T.P.,
Lecturer,
Novosibirsk State University of Economics and Management,
Novosibirsk, Russian Federation.

Abstract: Tourism and hospitality enterprises act not only as a service provider, but also as an important system-forming factor in the economy, influencing employment levels, budget financing, the investment climate, and social stability in regions. A well-developed network of hotels, restaurants, excursion routes, and cultural events becomes a competitive advantage and helps regions strengthen their positions on the country's tourism map.

Keywords: tourism and hospitality enterprises, service, customer, tourist, service provision, customer focus, services, technology.

В России с каждым годом растет не только количество путешествующих людей, но и требования к условиям размещения и качеству предоставляемых услуг. В этой связи предприятия, работающие в сфере туризма и гостеприимства, нуждаются в четком понимании своей организационной формы, особенностей управления и взаимодействия с рынком. Предприятия гостеприимства создают условия, при которых путешествие становится возможным и приятным: отели предоставляют жильё, питание, создают культурно-досуговую среду, обеспечивают транспортное сопровождение и другие виды сервиса [3]. Знание организации деятельности различных типов предприятий туризма и гостеприимства помогает выстраивать эффективные бизнес-процессы, адаптироваться к изменениям внешней среды и повышать устойчивость бизнеса.

В научной и нормативной литературе под термином «туризм» понимается довольно широкий спектр трактовок. Всемирная туристская организация (UNWTO) определяет туризм как временные перемещения индивидов за пределы их постоянного места жительства на срок, не превышающий одного года. Эти перемещения зачастую связаны с различными целями, такими как отдых, деловые поездки и другие виды деятельности, не связанные с получением дохода в месте пребывания. Определение фокусирует внимание на временном характере посещения пункта назначения и отсутствия постоянного трудоустройства в стране или городе пребывания. А сам туризм представляет собой совокупность предприятий, предоставляющих услуги по размещению, питанию, развлечениям и другим аспектам для обеспечения комфортного проживания туристов и

отдыхающих. Другими словами – это система экономических и организационных предприятий, направленных на удовлетворение потребностей людей в комфорте, безопасности и досуге во время их временного пребывания за пределами постоянного места жительства [1].

С точки зрения макроэкономики, роль туризма и гостеприимства в социально-экономическом развитии трудно переоценить. Данная отрасль создаёт значительное количество рабочих мест – как напрямую (в отелях, ресторанах, туристических агентствах), так и косвенно – в транспортной сфере, сельском хозяйстве, строительстве и ИТ-секторе. По данным Ростуризма, в отрасли занято более 2,34 миллионов человек, что подчёркивает её социальную значимость [1]. Кроме того, туристская индустрия является важным источником пополнения бюджетов различного уровня за счёт налоговых поступлений, сборов, лицензий и иных финансовых потоков. Особенно это важно для российских регионов с развитым внутренним или въездным туризмом, где работу предприятий гостеприимства обеспечивает стабильное функционирование малого и среднего бизнесов.

Инвестиционная привлекательность отрасли остается высокой: вложения в строительство отелей, гостиниц, модернизацию транспортных узлов, развитие культурных объектов и природных территорий способствуют росту экономической активности и улучшению имиджа территорий. Туризм стимулирует потребление, развитие торговли, увеличение оборота в смежных секторах и рост дохода населения. Кроме того, туристическая деятельность играет важную роль в формировании имиджа региона как на внутреннем, так и на международном уровне. Следует подчеркнуть, что индустрия гостеприимства является одной из сфер индустрии туризма, в которой она выполняет роль вспомогательной и поддерживающей составляющей.

Классификация предприятий, действующих в сфере гостеприимства, формируется на основе их функционального назначения, характера предоставляемых услуг и места в туристской инфраструктуре.

Гостиничные предприятия – это не просто совокупность номеров и прачечных, а сложный живой механизм, где каждая служба выполняет свои функции, и при этом их слаженность напрямую влияет на общее качество сервиса. Каждый сотрудник, будь то администратор на ресепшене, повар в ресторане или специалист по уборке, становится участником общего цикла обслуживания, в котором гость оценивает не отдельные моменты, а целостный опыт пребывания.

Гостиница – это не только место для ночлега, но и сложный по структуре комплекс, включающий в себя множество функциональных подразделений. Каждое из них отвечает за определённые виды работ и вместе формируют целостную систему обслуживания гостей. От качества взаимодействия служб предприятия, зависит впечатление клиента от пребывания в отеле, а также репутация учреждения в целом [2].

Годфри Блэр, известный специалист индустрии гостеприимства, отмечает: «Гостиничный бизнес – это бизнес, состоящий из мелочей». Это простое наблюдение подчеркивает важность внимания к деталям, ведь именно мелочи формируют общее впечатление гостя о гостинице. Важность

клиентоориентированности в гостиничном бизнесе метко обозначил легендарный отельер и основатель Ritz-Carlton Сезар Ритц, сказавший: «Клиент никогда не ошибается». Эта фраза напоминает о том, что центральной фигурой гостиничного бизнеса всегда остается гость, и сервис необходимо строить вокруг его желаний и ожиданий.

Роль служб внутри гостиницы нельзя рассматривать изолированно. При всей различности функционала, все подразделения связаны между собой, и малейший сбой в одной из точек может испортить впечатление от всей поездки. Например, даже идеально организованная встреча гостя и безупречная чистота в номере могут быть перечёркнуты задержкой с подачей завтрака или неработающим кондиционером. Поэтому важна не только эффективность каждой отдельной службы, но и их взаимодействие между собой.

Гостиничные службы выполняют широкий спектр задач – от базового комфорта до создания индивидуального подхода к каждому клиенту. Именно слаженная работа всех подразделений позволяет достичь высокого уровня обслуживания и удерживать позиции в условиях растущей конкуренции. Кроме основных и вспомогательных служб, в современной гостинице предусмотрены специализированные подразделения, направленные на удовлетворение потребностей различных категорий клиентов. Например, в отелях, ориентированных на бизнес-туристов, активно развиваются конференц-сервисы: аренда переговорных комнат, мультимедийное оборудование, помощь в организации встреч и презентаций. В туристических гостиницах может быть организован экскурсионный отдел, где постояльцам предложат программы прогулок, билеты в музеи, транспортные услуги с гидом.

В условиях растущей конкуренции и повышения стандартов качества, успешные гостиничные предприятия стремятся не только к расширению набора услуг, но и к их персонализации. Индивидуальный подход, внимательное отношение к деталям и готовность учитывать пожелания клиентов становятся определяющими факторами успеха. Поэтому развитие и совершенствование гостиничных служб – это не просто организационная необходимость, а стратегическое направление повышения конкурентоспособности предприятия.

Конкуренция, персонализация сервиса и внедрение цифровых технологий становятся двигателями роста качества обслуживания, благодаря чему многие регионы получают импульс к развитию как привлекательное направление для новых путешественников. Гостиничный сервис− это одна из ключевых составляющих всей туристической отрасли, где значительную роль играют индивидуальные особенности конкретных объектов размещения. На современном этапе деятельности предприятий туризма и гостеприимства, можно рассмотреть, как современные отели интегрируют требования рынка, по ориентации на клиента и инфраструктурное развитие в свою повседневную деятельность.

Анализ результативности работы гостиничных предприятий в России, позволяет выявить степень их конкурентоспособности и устойчивости в условиях меняющейся рыночной среды, можно отметить ряд признаков, свидетельствующих о высоком уровне эффективности. Отельеры все более активно внедряют практики индивидуального обслуживания – от гибкой системы скидок до учёта

предпочтений постоянных клиентов. Такой подход способствует формированию долгосрочных отношений с постояльцами [3].

Еще одним значимым фактором успешной деятельности предприятий, является подготовка персонала. Сотрудники отеля демонстрирующие высокий уровень культуры общения и профессионализма, становятся важным критерием выбора гостиницы для туристов, ориентированных на качественный сервис. Наличие устойчивой репутации и положительных отзывов в сети также играет на руку гостинице. Потенциальные клиенты всё чаще ориентируются на мнения других пользователей, и отлаженный сервис предприятия индустрии туризма и гостеприимства, способен получить стабильно высокие оценки со стороны посетителей.

Современные реалии гостиничного бизнеса требуют постоянного совершенствования подходов к управлению и обслуживанию гостей. Одним из первоочередных направлений по совершенствованию гостиничной деятельности, может стать углублённая работа с целевой аудиторией. Проведение опросов, анкетирование, изучение отзывов и поведения клиентов способствуют более точному пониманию ожиданий посетителей, что позволит более гибко настраивать тарифную политику, расширять линейку дополнительных услуг и адаптировать обслуживание под запросы конкретных групп гостей. Современные технологии находят активное применение в работе гостиниц. Автоматизация процессов регистрации, управление бронированиями через мобильные приложения, использование систем "умный номер" с дистанционным управлением климата и освещения – всё это снижает нагрузку на персонал и делает проживание туристов более комфортным. Цифровизация внутренних процессов, использование современных информационных систем существенно помогает ускорить выполнение стандартных операций – от оформления бронирований до учёта потреблённых услуг. Автоматизация в части логистики, документооборота и взаимодействия между подразделениями способствует снижению затрат и уменьшению количества ошибок.

На фоне указанных тенденций особую значимость приобретает формирование эффективных механизмов взаимодействия, благодаря чему туристические компании и гостиничные предприятия смогут стабильно предоставлять качественные услуги, повышать лояльность клиентов и укреплять собственные конкурентные позиции на рынке.

Туризм и гостеприимство является одной из самой быстро развивающихся сфер экономики последнее десятилетие. Туристические и гостиничные предприятия всё время стремятся к улучшению обслуживания клиентов и соответствию современным стандартам индустрии.

Список источников

1. Аршинова А.Н., Глотко А.В., Зотова Е.Г., Игошин А.В., Леушина О.В., Лучина Н.А., Маневич Я.В., Нефёдов А.С., Нюренбергер Л.Б., Петренко Н.Е., Попова А.А., Приставка М.В., Приходько Т.П., Протас Н.Г., Севрюков И.Ю., Шнорр Ж.П., Щетинина Н.А. Влияние современных трансформационно-

интеграционных процессов на развитие отраслевых региональных рынков услуг. Курск, 2022.

2. Аршинова А.Н., Дорофеева А.А., Зотова Е.Г., Карицкая И.М., Квита Г.Н., Комарова Л.К., Курнявкин А.В., Леушина О.В., Лучина Н.А., Макринова Е.И., Нюренбергер Л.Б., Петренко Н.Е., Попова А.А., Приходько Т.П., Севрюков И.Ю., Феденева И.Н., Шнорр Ж.П., Щетинина Н.А., Якшигулов Р.А. Организация и управление региональными локальными рынками в сфере туризма и гостеприимства. / Москва, 2020.

3. Приходько Т.П. Состояние индустрии гостеприимства в России как одного из значимых факторов туризма. В сборнике: Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации. Сборник трудов VIII Всероссийской (с международным участием) научной конференции. Отв. редактор Д.В. Смирнов. Москва, 2023. С. 116-120.

УДК 338.48

РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В РОССИИ ПОСЛЕ 2022 ГОДА ОТ РЕАКТИВНОЙ МЕРЫ К ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

РЫБАКОВА В.Е.,
обучающаяся,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация;

МАТВЕЕВСКАЯ А.С.
канд. геогр. наук, доцент кафедры мировой политики,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Анализируется трансформация внутреннего туризма в России в период с 2022 по 2025 год. Рассматриваются ключевые государственные инициативы, такие как программа туристского кешбэка, национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», а также меры поддержки малого и среднего бизнеса. Выявлены системные проблемы, препятствующие устойчивому развитию отрасли, и отмечаются новые тенденции.

Ключевые слова: внутренний туризм в России, государственная политика, развитие, экономика, тенденции.

TOURISM DEVELOPMENT IN RUSSIA AFTER 2022 FROM AN URGENT MEASURE TO LONG-TERM STRATEGY

RYBAKOVA V.E.,
student,

St. Petersburg State University,
Saint-Petersburg, Russian Federation;

MATVEEVSKAYA A.S.,
Ph.D. (Geography), Associate Professor at the Department of World Politics
St. Petersburg State University,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Annotation. Transformation of domestic tourism in Russia from 2022 to 2025 is being analyzed. The key state initiatives such as the tourist cash-back program, the national project «Tourism and Hospitality Industry» and measures of support to small and medium-sized businesses are being considered. Systematic problems that hinder the sustainable development of the field have been outlined and new trends have been noted.

Keywords: domestic tourism in Russia, state policy, development, economy, trends.

События 2022 года привели к большим изменениям в международном выездном туризме в России. В условиях санкционных ограничений цены на туристский продукт выросли, наблюдался дефицит авиаперевозок и высокий обменный курс иностранной валюты. Отечественная туристская отрасль, испытав колоссальный стресс из-за закрытия границ со многими популярными странами въездного туризма и неопределенности будущего, была вынуждена искать альтернативные варианты. В 2022 году внутренний туризм стал необходимой мерой для поддержки экономики и компенсации въездного туризма. К 2025 году посредством активной государственной политики и поддержки частного бизнеса он трансформировался в осознанную долгосрочную стратегию, требующую комплексных инвестиций в инфраструктуру, кадры и сервис.

По итогам 2022 года число туристских поездок по стране выросло до 68 млн. При этом Минэкономразвития прогнозировали рост этого показателя лишь до 61 млн. [4] Резкое, неожиданное повышение связано с геополитическими событиями февраля 2022 года и переориентацией спроса с международных на внутренние направления. Такой стихийный подъем, однако, выявил системные проблемы, связанные с поздней реакцией туристской отрасли. Уже к 2025 году сфера путешествий в России обрела стабильность и продолжает устойчиво развиваться.

В 2022 году российская тур сфера столкнулась с западными санкциями, которые нанесли ей серьезный ущерб. Западные страны закрыли свои воздушные пространства для полетов. От санкций пострадали и авиакомпании, поскольку большая часть самолетов иностранного производства в стране взята в лизинг. В выездном туризме вследствие запретов наметились тенденции увеличения цен на туры. Была ограничена выдача шенгенских виз российским туристам [7]. Таким образом, выездной туризм для россиян в такие популярные дестинации, как страны Европы и Северной Америки, резко снизился на 90-95% [4]. Этот вакуум стал заполняться внутренними направлениями.

В стране есть возможность развивать разные виды туризма, от классического пляжного отдыха до арктического. В 2022 году в список самых популярных

направлений для россиян были включены Сочи и Краснодарский край, Санкт-Петербург, Калининград, Минеральные Воды, Дагестан и Чечня. Однако резкая смена выбора направлений туристами с международных на внутренние, связанная с мировыми событиями, требовала определенных усилий государства и бизнеса, чтобы придать этой ситуации управляемый характер и стабилизировать спрос.

К ключевым мерам в этой области можно отнести программу туристского кешбэка. Она была введена в 2020 году с целью стимулирования внутреннего спроса на туристские поездки. Кешбэк за туры по России позволял сэкономить до 20% стоимости путевки. Проект оказался успешным - по данным Ростуризма в нем приняли участие 4,3 млн человек, которые приобрели поездок с кешбэком на сумму 12 млрд рублей. Задачей проекта было поддержать внутренний туризм, особенно в межсезонный период. Характерно, что после стабилизации положения туротрасли в стране туристский кешбэк был отменен. Помимо этого, Правительством РФ был разработан ряд инициатив по поддержке сферы в кризисные для нее годы. Среди них Государственная программа «Развитие туризма» [8], национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» [3] и Стратегия развития туризма до 2035 года. Госпрограмма «Развитие туризма» тесно связана со Стратегией и реализует поставленные ею задачи. Оба этих документа нацелены на повышение качества услуг в индустрии и положительную динамику показателей внутреннего туризма путем выделения основных проблем и перспективных точек роста. Национальный проект был запущен в 2021 году и должен был действовать до 2024 г., однако был продлен до 2030. Целью провозглашается повышение роли туристской отрасли в экономике страны и увеличение числа туристских поездок до 140 млн к 2030 году.

Государственные проекты, разработанные в 2020-2021 гг., стали правовой основой для принятия срочных мер по поддержанию туристской отрасли. Помимо этого, Правительство выделяет субсидии и льготы туроператорам, что стимулирует предложение и снижает нагрузку на самих туристов. В рамках национального тренда на развитие в стране малого и среднего предпринимательства также проводятся мероприятия по поддержке МСП (платформа для предпринимателей) в сфере внутреннего туризма [6]. На Цифровой платформе МСП по каждой заявке проводится комплекс мероприятий финансового и нефинансового характера, направленный на помощь в реализации проекта, предложенного субъектом предпринимательства. Помимо госорганов подстраиваться под сложившуюся обстановку стал и бизнес. Частные компании стали развивать туристский продукт внутри страны, разрабатывая новые маршруты и совершенствуя качество туристских услуг. Так, например, в связи со сложной обстановкой в южных морях России увеличился турпоток в Калининградскую область [9].

В результате усилий частного бизнеса и власти были созданы условия для быстрого насыщения рынка внутреннего туризма. Однако при этом после наплыва туристов в 2022 году стали явными проблемы качества обслуживания и создания необходимой инфраструктуры. Государственные программы были созданы, но теперь предстояло их воплотить в жизнь. 10 декабря 2024 года на заседании одного из комитетов Совета Федерации прошел круглый стол на тему «Проблемы развития

туризма в регионах России» [10]. Участники выделили ряд трудностей, препятствующих продвижению туристской отрасли страны:

- Гарантия обеспечения туристских объектов электрической и тепловой энергией, а также устойчивого покрытия сотовой и интернет-связью;
- Формирование правовой среды для создания туристских объектов на природных территориях;
- Юридические пробелы в реализации ряда проектов;
- Необходимость совершенствования законодательной базы в области деятельности туристских агрегаторов;
- Необходимость популяризации регионов страны и реализации их потенциала.

Таким образом, во многом препятствия, стоящие перед туристским сектором, связаны с созданием правовых основ развития отрасли и цифровизацией, особенно в регионах. Можно отметить, что с 2022 года по настоящее время фокус сместился с оперативного наращивания туристского потока на устранение разрывов, препятствующих качественному совершенствованию отрасли.

С 2022 по 2025 гг. судя по показателям, произошел серьезный рост внутреннего туризма России [5]. Если в 2022 году число туристских поездок составило 68 млн, как было написано выше, то в 2024 году число достигло рекордной отметки в 92 млн, что стало самым высоким показателем в истории индустрии [1]. К основным направлениям внутреннего туризма (Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край) добавились новые дестинации: Кавказские Минеральные Воды, Алтай, Байкал, Мурманская область. Количество туристских организаций с 2022 по 2024 гг. увеличилось с 108 тыс. до 110 тыс., при этом из них число прибыльных возросло с 82 до 86 тысяч. Прибыль тур организаций выросла с 653 до 991 млрд рублей за 2022-2024 гг. В это же время валовая добавленная стоимость туристской индустрии увеличилась с 3,8 до 5,3 млрд рублей. Таким образом, турсфера становится двигателем отечественной экономики. К 2030 году доля туризма в ВВП должна составить не менее 5%.

Среди общих тенденций развития внутреннего туризма в России можно выделить распространение новых видов: автомобильного, сельского, гастрономического. Это открывает новые возможности для расширения туристского продукта. Также все более популярными становятся событийные путешествия [9]. Примером такового может быть праздник Алых парусов в Санкт-Петербурге. Сюда же можно отнести путешествия с целью наблюдения за природными явлениями. Помимо этого, растет интерес к турам «все включено», в первую очередь, чтобы иметь возможность заранее знать бюджет путешествия. Вместе с этим растет и популярность бронирования семейных номеров. Еще одной тенденцией называют персонализацию предложений. Развивая технологии и применяя их в сфере путешествий, туристские агрегаторы формируют предложение в соответствии с предпочтениями клиента.

Несомненно, выявленные тенденции открывают новые возможности для становления туротрасли. Россия обладает большим потенциалом для развития

туризма благодаря своему географическому положению, природным богатствам и большому количеству климатических зон. Усилия государства и общества, направленные на повышение показателей, должны и дальше создавать условия для устойчивого роста сферы. Внутренний туризм формирует отдельную, стабильную отрасль экономики страны. Его дальнейшее поступательное движение возможно при решении стоящих проблем и продолжении системной государственно-частной политики, ориентированной на качество сервиса и диверсификацию предложения.

Список источников

1. Коваленко В. В., Давыдова Л. А. Туристская отрасль России в период кризиса 2022 г. // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. №2 (48). С. 47-57

2. Кучумов А., Тестина Я. С. Новые вызовы индустрии туризма в России в 2022 году // Экономический вектор. 2022. № 3 (30). С. 70-74

3. Национальный проект «Туризм и гостеприимство». Официальный сайт Правительства РФ. URLO: http://government.ru/rugovclassifier/920/about/ (дата обращения: 26.10.2025)

4. Официальный сайт Ассоциации туроператоров России. URL: https://www.atorus.ru/ (дата обращения: 26.10.2025)

5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm (дата обращения: 26.10.2025)

6. Поддержка предпринимателей в сфере туризма. Официальный сайт Федеральной корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства. URL: https://corpmsp.ru/to-business/tourism/?ysclid=mh4wl9s3ji826793456 (дата обращения: 26.10.2025).

7. Поздеева Е. Как западные санкции изменили туристическую отрасль России? // ФИНАМ. От 22.02.2022 URL: https://www.finam.ru/publications/item/kak-zapadnye-sankcii-izmenili-turisticheskuyu-otrasl-rossii-20220322-181812/?ysclid=mh3ouo2dzq306812310 (дата обращения: 26.10.2025)

8. Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 г. N 2439 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма». URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cfac38b1b024819b97debb91aad705ea/gos_programma_rf_razvitie_turizma_23122024.pdf?ysclid=mh4uztybgj843683132 (дата обращения: 26.10.2025).

9. Российский туристический рынок: текущая ситуация, тренды и перспективы. Официальный сайт Международной выставки туризма и индустрии гостеприимства. URL: https://mitt.ru/ru/media/news/2024/june/21/rossijskij-turisticheskij-rynok-2024/?ysclid=mh2763xyxq684260946 (дата обращения: 26.10.2025)

10. Проблемы развития туризма в регионах России. Рекомендации, утвержденные Комитетом Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера. Официальный сайт Совета Федерации РФ. URL:

http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/163937/ (дата обращения: 26.10.2025)

УДК 379.85

СЕВМОРПУТЬ И НОВОЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОСВОЕНИЕ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РФ

СЕВАСТЬЯНОВ Д.В.,
д-р геогр. наук, профессор,
ГОАУ ВО Ленинградской области «Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина»,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

. *Аннотация*. В статье рассматриваются некоторые проблемы развития трассы Севморпути и опорных зон развития в Арктике. Обсуждаются перспективы использования ледокольного флота России в целях активизации грузовых перевозок, реализации планов социально –экономического развития территорий, организации внутреннего и международного туризма в Арктической зоне РФ.

Ключевые слова: Арктика, Северный морской путь, ледокольный флот, развитие, круизный туризм.

THE NOTHERN SEA ROUTE AND THE NEW SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION

SEVASTYANOV D.V.,
Doctor of Geography, Professor,
Leningrad State University named after A.S. Pushkin,
Saint-Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article discusses some problems of the development of the Northern Sea Route and support zones of development in the Arctic. The prospects of using Russia's icebreaker fleet in order to intensify cargo transportation, implement plans for socio-economic development of territories, and organizations of domestic and international tourism in the Arctic zone of the RF are dicussed.

Keywords:: Arctic, Northern Sea Route, icebreaking fleet, development, cruise tourism.

Арктический регион мира, включающий приполярные моря до Северного полюса (СП) и прилегающие к ним северные полярные территории, в настоящее время становится регионом повышенного интереса многих стран мира. В этом регионе сходятся сектора территорий и акваторий нескольких стран Северного полушария (РФ, США. Канада, Норвегия, Дания, Исландия), имеющих выход к СП

и пересекаются их современные научные, экономические, военные и другие стратегические интересы.

Российская Федерация по географическому положению является северной страной, в которой Арктический сектор является самым крупным, а Арктическая зона РФ (АЗРФ), занимает около 37% площади территории страны. Считается, что это один из важнейших и перспективных регионов экономического развития нашей страны.

По разведанным запасам углеводородного сырья, которые достигают 105 млрд.т., Арктический сектор России является самым богатым [3]. В настоящее время всё более важным вектором развития АЗРФ становится не только добыча природных ресурсов, но и развитие водных и сухопутных транзитных транспортных коммуникаций. В частности, Северный морской путь, (СМП) соединяет восемь основных опорных зон развития АЗРФ.

В соответствии с принятой Правительством РФ «Стратегией развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года», в ряду важнейших мероприятий в АЗРФ предусматриваются меры по развитию судоходства по Северному морскому пути и охране арктической природы, а также по сохранению культурного наследия коренных народов Севера. Запланированы меры по развитию социальной сферы в регионе, арктического туризма и рекреации в целях повышения комфортности жизни в Арктической зоне РФ. В перспективе будет возможно осуществлять транзитные грузоперевозки и местные круизы по Севморпути (СМП), как на атомных ледоколах, так и на современных судах ледокольного типа.

В XXI веке в экономическом развитии арктических государств, помимо добычи природных ресурсов, существенную роль приобретает организация туризма. В Норвегии, Исландии, Канаде и США активно развивают экотуризм и круизы к арктическим островам.

Арктический туризм в России осуществляется при всесторонней поддержке государственных структур и с привлечением коренных народов севера к обслуживанию туристов, что соответствует интересам местного населения и способствует охране хрупкой арктической природы. В отмеченных выше опорных зонах АЗРФ, на Севморпути планируется создание особых «территорий с преференциальными условиями ведения предпринимательства и туристско-рекреационной деятельности» [1, с. 27].

Практика арктического мореплавания по СМП показывает, что обеспечение круглогодичной безопасности на этой трассе зависит не столько от состояния климатической системы, сколько от наличия мощных ледоколов, способных прокладывать путь сквозь льды и проводить грузовые суда зимой и летом.

В Арктике обычны долгая, суровая зима, полярная ночь, тяжёлые льды, которые до конца не исчезают даже в самые тёплые месяцы года. Проводка грузовых морских транспортов зимой через мощные льды весьма сложное и дорогостоящее дело. Однако, сегодня ледокольный флот России – самый современный, многочисленный и мощный. Он насчитывает 6 действующих атомных ледоколов: четыре тяжёлых – серии 22220, класса «Арктика» и два – с

меньшей осадкой, класса «Таймыр», а также и 5 дизель-электрических судов ледокольного типа.

По данным СМИ, флагманом Арктического ледокольного флота РФ является ледокол «Арктика», который работает с 2020 г. Его водоизмещение – 33 540 т., он способен преодолевать льды толщиной 3,5 м. На сегодняшний день – это самый большой и мощный ледокол в мире.

Флотилию атомных ледоколов этой серии в Арктике уже дополняют – «Сибирь», «Урал» и «Якутия». Следующий, ледокол «Чукотка», сошел со стапелей Балтийского судостроительного завода в Санкт-Петербурге в конце 2024 г. и проходит ходовые испытания. Шестой атомный ледокол этой серии – «Ленинград», находится на стапелях этого завода [7].

Кроме этих ледоколов, важную работу по проводке караванов грузовых судов по СМП, особенно в осенне-зимне-весеннее время года, осуществляют атомные ледоколы – «50 лет Победы» и «Ямал». Эти российские атомные ледоколы, оснащенные пассажирскими каютами, известны как единственные в мире Арктические круизные суда, которые каждый год, преимущественно в период «полярного дня», осуществляют круизные рейсы из порта Мурманск к островам НП «Русская Арктика», к Земле Франца Иосифа, Новой Земле и к Северному полюсу с организацией пикников на льду.

Следует отметить, что Международный круизный туризм в Западном секторе Арктики из порта Мурманск к Северному полюсу осуществляется уже 35 лет. Начало было положено рейсом атомного ледокола «Россия» в 1990 г. Только за прошлое десятилетие уже тысячи туристов на атомных ледоколах «50 лет победы» и «Ямал» совершали круизы к островам НП «Русская Арктика» и к Северному полюсу (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика посещения туристами НП «Русская Арктика» [по 2]

Годы	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Число туристов	865	1005	636	738	1225	954	1142	1079	1306	1205

В настоящее время трасса СМП от порта Мурманск до порта Анадырь находится в состоянии «переосвоения» [4]. В период существования СССР эта трасса успешно функционировала, по ней осуществлялся «Северный завоз» горючего, оборудования, машин, медикоментов, продуктов и прочего в отдаленные населенные пункты на побережье арктических морей и в устьевые участки сибирских рек.

За времена «перестройки» в конце XX века многие порты и населенные пункты на трассе СМП пришли в упадок и обезлюдели. Однако, в настоящее время, в соответствии с упомянутым Указом Президента РФ, активно осуществляется программа восстановления портов на трассе СМП, и реконструкция населенных пунктов в устьях великих сибирских рек. Можно полагать, что в обозримом будущем станут популярными и морские круизы туристов по Северному морскому пути с заходами в устья великих северных рек.

В последнее время подобные круизные рейсы между портами Анадырь и Мурманск в отдельные годы организуются, но пока еще это редкое явление на трассе СМП. Наиболее активно осуществляются морские грузоперевозки и туризм в Западном секторе Арктики – в Баренцевоморском и Карском бассейнах, которые отличаются меньшей ледовитостью, по сравнению с Восточным сектором.

Однако, несмотря на это, в отдельные годы в летнее время появляется возможность сквозного прохождения судов по СМП без проводки ледоколов даже в более суровом Восточном секторе. Например, летние навигации оказались успешными для прохода дизельных грузовых судов ледового типа в аномально теплые летне-осенние месяцы 2007, 2012, 2017 гг. [6, 8].

Важной задачей администрации СМП является организация круглогодичных грузоперевозок по этой ледовой трассе между портом Мурманск и восточными регионами РФ, а также и странами Юго-Восточной Азии. В последние десять лет общий грузопоток по СМП постоянно возрастает. По данным агентства «СеверПресс», в 2015 г. все грузоперевозки по СМП составляли 5,4 млн тонн; в 2018 г. – 20,1 млн тонн; в 2020 г. – 36,2 млн тонн. В 2024 г. было перевезено рекордное количество грузов – 39,9 млн тонн [5]. В последние годы основной объем морских грузоперевозок составляют углеводородные минеральные ресурсы и контейнерные перевозки.

Развитие Восточного сектора СМП по сравнению с Западным сектором сдерживается более тяжелыми ледовыми условиями, относительно малыми глубинами, отсутствием глубоководных портов для захода крупных судов, отсутствием месторождений полезных ископаемых, доведенных до уровня промышленного использования, удаленностью восточных регионов РФ от промышленных центров и малой плотностью населения.

Однако, перспективы развития судоходства в морях Восточного сектора в последнее время стали отчетливо проявляться с участием «Росатома» в соответствии с увеличением числа ледоколов и усилением мощности атомного ледокольного флота.

Важным событием в развитии судоходства по СМП послужила реконструкция порта Певек, где была установлена АЭС на морской платформе и который стал первым глубоководным портом в Восточном секторе, способным принимать суда с осадкой до 13 м.

Таким образом, можно отметить, что на СМП постепенно развивается судоходство, ежегодно увеличивается число грузовых судов, использующих трассу СМП, и возрастает количество перевозимых грузов. В 2025 г. осуществлен первый транзитный рейс по СМП крупного морского контейнеровоза из Китая в Европу. Представители правительства России и КНР подписали соглашение о дальнейшем развитии этого транспортного коридора.

По сообщениям СМИ, Кабинет министров РФ утвердил план комплексного развития Арктической зоны РФ, в котором предусматривается и развитие круизного туризма на СМП. Проводку караванов судов будут осуществлять российские атомные ледоколы. Поэтому ключевая роль в развитии круглогодичной навигации на СМП будет принадлежать «Росатому» [5].

Одним из существенных стимулов к современной активизации международной экономической и рекреационной деятельности в Арктическом регионе планеты, безусловно, является некоторое потепление климата Арктики и смягчение ледовой обстановки в морях СЛО, наблюдаемое в последние десятилетия. По данным Росгидромета, с 1980-х гг. XX в. ежегодно фиксируется значительное сезонное сокращение площади и мощности морского льда.

Специалисты ААНИИ в открытой печати отмечают, что этот процесс резко ускорился в конце 1990-х гг. и достиг максимальных значений в 2007 г. (4,3 млн кв. км), затем в 2012 г. (3,41 млн кв. км), в 2017 г. (4,1 млн кв. км). По данным мониторинга морского ледяного покрова Арктики, осуществляемого в ААНИИ, на декабрь 2014 г. площадь полярной шапки льдов в СЛО составляла всего 11,67 млн км², что меньше средней многолетней нормы на 4,2%, а для восточного сектора Арктики, включающего моря Лаптевых, Восточно-Сибирское,Чукотское, Берингово и Охотское, площадь льда в этом секторе была меньше среднего многолетнего значения на 7,9%.

Аномально теплый год в Арктике был и в 2017 г. Общая площадь зимнего арктического морского льда в СЛО составила в среднем всего 11,75 млн кв. км. [8]. Однако, в марте 2025 года, по данным спутниковых наблюдений площадь зимнего морского ледяного покрова в Арктике увеличилась и составила 14,33 млн км² [5].

Таким образом, широко обсуждаемая в мировой прессе тенденция к глобальному потеплению и тотальному сокращению северного ледяного покрова нарушается в соответствии с природной цикличностью климата. Поэтому и прогнозы полного исчезновения Арктических льдов к 2050 г. могут не сбыться [9, 10].

В заключение следует отметить, что Северный морской путь это главная транспортная артерия, связывающая все арктические регионы РФ. При любом тренде изменения природных условий в Арктике, при наличии у России самого мощного в мире ледокольного флота, современное «переосвоение» трассы Северного морского пути – это вполне обоснованное направление развития полярных территорий нашей страны.

В условиях обоюдной экономической заинтересованности в торговых связях между странами Юго-восточной и Южной Азии и РФ, использование более короткого и безопасного морского пути в Европу по трассе СМП, а не через Суэцкий канал или вокруг Африки, вполне рационально. При этом, совершенствование службы обеспечения на СМП круглогодичной навигации усилиями России, на основе расширения использования ледокольного флота, обустройства новых портов на берегах морей СЛО и развития туризма будет способствовать сбалансированному социально-экономическому развитию северных полярных территорий РФ.

Список источников

1. Андреева Е.Н. Опорные зоны в Арктике: новые веяния в решении старых проблем // КО. 2017, т.47, №9, с.26-41

2. Гаджиева Е.А., Севастьянов Д.В. Современное освоение туристского пространства Арктической зоны РФ // XXV Юбилейные Царскосельские чтения. Матер. Межд. науч. Конф. 20-21 апреля 2021. Т.1. (под общей редакцией С.Г.Еремеева). СПб: ЛГУ им. А.С.Пушкина С.168-173.

3. Додин Д.А. Устойчивое развитие Арктики. Проблемы и перспективы.СПб.: Наука,2005.128с

4. Лексин В.Н., Порфирьев Б.Н. Переосвоение Российской Арктики как предмет системного исследования и государственного программно-целевого управления: вопросы методологии. // Экономика региона. 2015, №4, с 9-20.

5.Новости Арктики - 2025 - URL: https://arctic-russia.ru/ (Дата обращения 10.10.2025).

6. Севастьянов Д.В. Современные тренды развития социально-экономического и этнокультурного пространства Арктического региона РФ. // Цивилизационные аспекты развития Арктических регионов России. / Материалы III научно-практической конференции. Сб. статей. Москва, 2022. С.286-300.

7. Современый Ледокольный флот РФ. URL:https://mail.ru/search?mstatid=900400&type=images&gp=900400&fr=chxtnhp15.1.24.6&q=Ледокольный%20флот%20РФ%20в%20Арктике&serp_path=%2Fimages%2Fsearch&encoded (Дата обращения 12.10.2025)

8. Шерстюков Б.Г. Климатические условия Арктики и новые подходы к прогнозу изменения климата // Арктика и Север. 2016,№24. С.1-29.

9. Global Sustainable Development Report, 2018.edition. Advance Unedited version. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1758GSDR%202015%20Advance%20Unedited%20Version.pdf (дата обращения: 10.02.2024).

10. National Snow & Ice Data Center, Arctic Sea Ice News & Analysis, 2016. URL: http://nsidc.org/arcticseaicenews (дата обращения: 01.10.2024).

УДК 338.485

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ НА ПРИМЕРЕ ГБУ РЛП «ЗУЕВСКИЙ»

ФОМИЧЕВА М. С.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ДУБРОВСКАЯ Н.И.,
старший преподаватель кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье проведен анализ текущего состояния туристической деятельности Государственного бюджетного учреждения «Ландшафтно-

рекреационный парк «Зуевский», и разработаны предложения по совершенствованию туризма на особо охраняемых природных территориях ДНР. Выявлены особенности функционирования, предложены меры по повышению устойчивости, улучшению продвижения и расширению туристических услуг ландшафтного парка.
Ключевые слова: ландшафтно-рекреационнный парк, турпродукт, продвижение, туризм, Донецкая Народная Республика, трансфер, устойчивое развитие.

IMPROVEMENT OF TOURIST ACTIVITY IN SPECIALLY PROTECTED NATURAL TERRITORIES USING THE EXAMPLE OF THE SBI RLP «ZUEVSKY»

FOMICHEVA M. S.
Master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

DUBROVSKAYA N.I.,
Senior Lecturer at the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. In the article under consideration it is analyzed the current state of tourism operations at the State Budgetary Institution «Zuevsky Landscape and Recreation Park» and developed the proposals for improving tourism in specially protected natural areas of the DPR. In the article, it is identified the peculiarities of operation and proposed the measures to enhance sustainability, improve promotion, and expand the range of the landscape park's tourism services.
Keywords: landscape and recreation park, tourism product, promotion, tourism, Donetsk People's Republic, transfer, sustainable development.

В современном мире, где глобализация и технологический прогресс формируют новые горизонты взаимодействия человека с культурой и историей, туристическая деятельность переживает эпоху значительных трансформаций. В условиях стремительного развития информационных технологий, искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности, а также экологичных практик, перед туристической индустрией стоит задача переосмысления и совершенствования туризма и рекреации.

Анализ деятельности Государственного бюджетного учреждения Ландшафтно-рекреационный парк «Зуевский» демонстрирует наличие потенциала для развития данного предприятия в направлении отдыха и туризма. Парк обладает огромной территорией и множеством различных зон для отдыха, что позволяет привлекать туристов с разными предпочтениями, но также существует ряд

проблем, которые препятствуют широкой известности данного места среди жителей Республики.

Как и в любой сфере, в туристической и экскурсионной деятельности имеются субъективные и объективные факторы, влияющие на удовлетворенность клиентов.

К объективным факторам можно отнести проблемы, напрямую влияющие на сферу в целом. (рис. 1.).

Рисунок 1 – Проблемы туристической и экскурсионной деятельности

Одной из наиболее значительных проблем является недостаток квалифицированных кадров, в особенности, экскурсоводов. На сегодняшний день многие регионы сталкиваются с дефицитом профессионалов, которые могли бы не только проводить экскурсии, но и создавать уникальный контент, адаптированный под различные целевые аудитории. Это приводит к тому, что туристические программы часто становятся однообразными и неинформативными, что снижает интерес туристов.

Вторым фактором необходимо отметить, что многие туристические программы не соответствуют современным требованиям и ожиданиям туристов. Многие компании продолжают использовать устаревшие форматы, не учитывая изменения в потребительских предпочтениях.

Кроме того, серьёзной проблемой для увеличения потока туристов является недостаток информации о дестинации в информационном поле. При введении в интернете запроса в строку поиска: «Государственное Бюджетное Учреждение Ландшафтно-рекреационный парк «Зуевский»» выдаются ссылки на сайты, содержащие минимальное количество информации (наименование предприятия, ИНН и ОГРН). Некоторые из них содержат информацию из официальной группы в социальной сети ВКонтакте с добавлением изображений. Также имеется

Телеграмм-канал, не несущий никакого посыла к туризму в данном направлении, выполняющий лишь новостную функцию.

Нельзя отрицать важность продвижения продукта путём распространения положительных отзывов среди довольных туристов, однако в 2025 году активное использование социальных сетей является не просто желательным, а необходимым условием для успешного продвижения. К сожалению, ГБУ ЛРП "Зуевский" в плане информационной политики находится на недостаточно высоком уровне. Для значительной части населения региона отсутствие доступной информации о туристической дестинации может стать барьером для посещения. В современном цифровом мире люди в первую очередь ищут информацию о туристически привлекательных местах, которые планируют посетить, и только после ознакомления с отзывами принимают решение о поездке.

Отсутствие необходимой информации может привести к потере потенциального потока посетителей, заинтересованных в этом интересном месте рекреации и туризма. Несмотря на внушительные размеры парка, который также является заповедником и имеет множество различных зон, в Интернете был обнаружен всего один экскурсионный маршрут. Данный тур предназначена для детей с 4 по 11 класс и рассчитана на 3 дня. Высока вероятность того что при размещении аналогичных маршрутов в социальных сетях найдутся те, кто с удовольствием открыл бы для себя парк с новой стороны - посредством экскурсий. Самый простой вариант решения в подобной ситуации - это «раскрутка» в социальных сетях, в том числе и при помощи репостов положительных отзывов посетителей.

Еще одной проблемой можно назвать тот факт, что на территории ГБУ ЛРП «Зуевский» отсутствуют пункты аренды снаряжения. Парк позиционируется как место для активного и экстремального отдыха. Соответственно подобное позиционирование предполагает наличие пунктов аренды оборудования, снаряжения и прочих необходимых атрибутов. Придем до событий 2014 года, такой пункт имелся в наличии, но в последствии инвентарь был уничтожен пожаром и разграблен. Восстановление пункта проката туристического снаряжения поможет повысить туристическую привлекательность парка, а также принесет прибыль арендодателям.

Следующей проблемой является несовершенство законодательной системы в части предоставления парку разрешения на осуществление предпринимательской деятельности. Упрощение процедуры получения данного разрешения Министерством природных ресурсов и экологии ДНР помогло бы в расширении портфеля туристических услуг ГБУ ЛРП «Зуевский», который находится в подчинении данного министерства.

Еще одной проблемой организации туристической и экскурсионной деятельности на территории рекреационно - ландшафтного парка является проблема транспортных перевозок. Организация групповых поездок, например, из Донецка, могла бы решить проблему доступности парка для тех, у кого нет собственного транспорта, что также увеличило бы привлекательность данной туристической дестинации. Организация трансфера с АС «Крытый Рынок» или АС «Центр» с остановками по ходу следования и следующего напрямую в парк,

каждый вечер пятницы, утро и вечер субботы и воскресенья решили бы проблему доступности отдыха в «Зуевке» для тех кто не имеет собственного автотранспорта. Также возможна организация групповых поездок, например, из Донецка, которая могла бы решить проблему доступности парка для тех, у кого нет собственного транспорта, что также увеличило бы привлекательность дестинации.

В качестве примера можно обратиться к опыту Зоопарка в селе Придорожное. Здесь при необходимости трансфер оплачивается отдельно, но заказывается через диспетчера. Способ реализации данного трансфера следующий: заключается договор с автотранспортным предприятием (далее «перевозчик»), которое имеет ряд автомобилей и микроавтобусов. В дальнейшем турист связывается с диспетчером оговаривая район, из которого необходим трансфер, после чего диспетчер связывается с компанией перевозчиком и уточняет стоимость, после чего согласовывает ее с потенциальным туристом. Это гораздо более удобный вариант нежели рейсовый автобус, ведь может произойти ситуация, когда все желающие будут на собственных автомобилях и рейсовый автобус будет ехать впустую. Помимо этого, это также удобно самим туристам, ведь ехать из дальних районов города, например Пролетарского, района на АС Центр со своим снаряжением достаточно сложно. Для исключения ситуаций, когда рейсовый автобус катается пустым можно воспользоваться опытом Зоопарка в селе Придорожное.

Развитие перечисленных направлений, таких как социальные сети, организация выездов из других городов, экскурсионное обслуживание и прокат снаряжения для спортивного экстремального туризма, а также открытое опубликование цен на эти услуги, позволит привлечь широкий круг туристов. Все вышеперечисленное касается как любителей спортивного и экстремального туризма, так и ценителей отдыха на природе с живописными видами на реки.

УДК 338.486:332.1

ФОРМИРОВАНИЕ ТУРИСТСКИХ ПРОДУКТОВ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

ЧЕПУРКО В.А.,
преподаватель кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ЯКАБ В.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ЗУБКОВА В.А.,
магистрант,

Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к формированию туристских продуктов внутреннего туризма в Донецкой Народной Республике. Обоснована необходимость комплексного развития внутреннего туризма как фактора социально-экономической стабилизации в регионе. Представлены ключевые направления формирования конкурентоспособных туристских продуктов с учётом культурно-исторических, природно-рекреационных и инфраструктурных особенностей территории.

Ключевые слова: внутренний туризм, туристский продукт, ДНР, туристский потенциал, региональное развитие, кластеризация, маркетинг туризма.

FORMATION OF TOURIST PRODUCTS IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

CHEPURKO V.A.,
Lecturer of the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

YAKAB V.,
Master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;

ZUBKOVA V.A.,
Master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. The article discusses modern approaches to the formation of domestic tourism products in the Donetsk People's Republic. The necessity of the comprehensive development of domestic tourism as a factor of socio-economic stabilization in the region is substantiated. The key directions of the formation of competitive tourism products are presented, taking into account the cultural, historical, natural, recreational, and infrastructural features of the territory.

Keywords: domestic tourism, tourism product, DPR, tourism potential, regional development, clustering, tourism marketing.

Развитие внутреннего туризма является приоритетным направлением государственной политики в РФ. Для Донецкой Народной Республики (далее ДНР), находящейся в стадии восстановления и структурной трансформации экономики, развитие внутреннего туризма приобретает особую социальную и экономическую значимость.

С одной стороны, туризм выступает механизмом повышения качества жизни населения и сохранения культурного наследия, с другой, является источником обеспечения занятости населения и региональных доходов.

В этих условиях особое значение приобретает процесс формирования туристских продуктов, ориентированных на внутренний спрос, безопасность и доступность для граждан.

Целью данного исследования является анализ предпосылок и разработка подходов к формированию эффективных внутрирегиональных туристских продуктов в ДНР.

Туристский продукт представляет собой комплекс услуг, обеспечивающих удовлетворение потребностей туриста в процессе путешествия и включает размещение, питание, транспорт, экскурсионное обслуживание, культурно-досуговые программы и т.д.

Формирование туристского продукта предполагает:

выявление туристско-рекреационного потенциала территории;

определение целевой аудитории;

разработку маршрута;

формирование пакета услуг и расчёт стоимости;

продвижение на внутреннем рынке.

Особенность внутреннего туризма заключается в том, что его развитие опирается на национальные ресурсы и локальную инфраструктуру, что требует тесного взаимодействия органов власти, бизнеса и общественных организаций.

ДНР обладает разнообразными ресурсами, способными стать основой для формирования конкурентоспособных туристских продуктов. Природные ресурсы региона включают живописные ландшафты Донецкого кряжа и долины внутренних рек (Кальмиус, Крынка, Ольховатка и др), лечебные грязи и минеральные источники Амвросиевского района.

Историко-культурное наследие ДНР включает памятники промышленного развития Донбасса, музеи, мемориальные комплексы, православные и архитектурные достопримечательности.

Событийный и этнокультурный потенциал региона может базироваться на организации фестивалей, ремесленных ярмарок, реконструкции исторических событий, гастрономических праздниках.

Для эффективного использования вышеприведенных ресурсов требуется систематизация объектов показа, создание тематических маршрутов и объединение инфраструктуры в туристские кластеры.

Культурно-познавательный туризм должен быть направлен на создание маршрутов по историческим городам региона, среди которых, например, Донецк, Макеевка, Горловка; посещение музеев промышленной и военной истории, православных святынь.

Экотуризм и сельский туризм, в свою очередь, могут базироваться на организации эколого-образовательных маршрутов, агротуров, развитии гостевых домов и экоферм.

Оздоровительно-рекреационный туризм может базироваться на развитии санаторно-курортных услуг на базе природных лечебных факторов.

Промышленный туризм связан с экскурсиями на предприятия, действующие шахты и заводы, которые можно рассматривать как часть культурного наследия региона.

Событийный туризм базируется на разработке календаря культурных и спортивных мероприятий, связанных с использованием туристского потенциала.

Несмотря на высокий потенциал, формирование внутреннего туризма в ДНР сталкивается с рядом трудностей:

недостаточная транспортная и сервисная инфраструктура;

низкая степень цифровизации туризма;

ограниченная инвестиционная активность;

нехватка квалифицированных кадров в сфере сервиса и маркетинга;

слабая информированность населения о туристских возможностях региона.

Решение этих проблем требует государственной координации и поддержки частных инициатив.

Для формирования конкурентоспособных туристских продуктов целесообразно использовать следующие инструменты:

кластерный подход – объединение предприятий туризма, транспорта, гостеприимства и культуры;

создание региональных туристских брендов («Донбасс гостеприимный», «Промышленное сердце России»);

развитие цифровых платформ бронирования и продвижения маршрутов;

государственно-частное партнёрство (ГЧП) при строительстве объектов размещения;

внедрение стандартов качества туристских услуг.

Важным направлением является формирование системы туристской навигации и маркетинговой коммуникации, включая информационные центры и онлайн-порталы.

В качестве примера можно рассмотреть разработку туристского маршрута **«Индустриальное наследие Донбасса»**, включающего посещение музея истории Донецкой железной дороги, экскурсии по восстановленным шахтам и металлургическим предприятиям, а также посещение мемориальных комплексов, посвящённых трудовой славе региона. Такой маршрут позволит не только познакомить туристов с богатой промышленной историей ДНР, но и сформирует чувство гордости у местных жителей, повышая внутреннюю привлекательность региона.

Другим примером может быть **развитие экотуризма в Амвросиевском районе**, основанное на использовании природных лечебных источников и создании сети гостевых домов в сельской местности, что позволит развивать семейный отдых, стимулировать малый бизнес и обеспечить занятость сельского населения.

В перспективе подобные инициативы могут быть объединены в единый туристский кластер, интегрированный в национальную туристическую сеть, что создаст основу для устойчивого социально-экономического развития Донецкой Народной Республики и укрепления её культурно-исторического имиджа внутри страны.

Выводы. Таким образом, формирование туристских продуктов в ДНР является стратегически важным направлением, способствующим развитию региональной экономики, повышению имиджа региона и укреплению социальной сплочённости населения.

Создание конкурентоспособного туристического продукта требует:

системного подхода к использованию ресурсного потенциала;

совершенствования инфраструктуры и кадрового обеспечения;

внедрения современных маркетинговых и цифровых инструментов;

активного участия государства и бизнеса в совместных проектах.

Развитие внутреннего туризма позволит не только укрепить экономическую устойчивость региона, но и сформировать позитивный образ ДНР как привлекательной территории для путешествий, отдыха и культурного обмена.

Список источников

1. В ДНР обсудили перспективы развития курортного и культурного туризма URL: https://www.donetsk.kp.ru/daily/27727/5154082/ (дата обращения: 04.10.2025).

УДК 338.23

РАЗВИТИЕ АГРОТУРИЗМА В ДНР: СОЗДАНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПЧЕЛОВОДЧЕСКОГО ХОЗЯЙСТВА

ЩЕТИНИНА А.Е.,
старший преподаватель кафедры туризма,
Донецкий филиал РАНХиГС,
директор турагентства «Бархат Тревел»;

ЩИТОВСКАЯ Т.А.,
магистрант,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В данной работе рассматривается развитие агротуризма в ДНР в современных социальных и экономических условиях. Отдельно исследуется идея создания туристического пчеловодческого хозяйства на базе пасек Союза Пчеловодов Донбасса, как перспективного направления развития. Описан опыт успешного реализованного проекта туристического пчеловодческого хозяйства.

Ключевые слова: туризм, развитие, агротуризм, пчеловодство, туристическое пчеловодческое хозяйство.

DEVELOPMENT OF AGROTOURISM IN THE DPR: CREATION OF A TOURIST BEE FARM

SHCHETININA A.E.,
Senior lecturer at the Department of Tourism,
Donetsk branch of RANEPA,
Director of the «Velvet Travel» travel agency;

SHCHITOVSKAYA T.A.
Master's student,
Donetsk branch of RANEPA,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This paper examines the development of agrotourism in the DPR in modern social and economic conditions. The idea of creating a tourist beekeeping farm on the basis of apiaries of the Union of Beekeepers of Donbass is being investigated separately as a promising area of development. The experience of a successful implemented tourist beekeeping project is described.

Keywords: tourism, development, agrotourism, beekeeping, tourist beekeeping.

В XXI веке, на фоне глобальных изменений климата, ускоряющейся урбанизации и возрастающего запроса общества на устойчивое развитие, агротуризм выдвигается на передний план как одно из наиболее динамично развивающихся и стратегически значимых направлений в туристической индустрии. Он выходит за рамки простого отдыха, становясь многофункциональным инструментом для решения целого комплекса экономических, социальных и экологических задач. Научные исследования подтверждают, что агротуризм не только отвечает современным потребностям туристов в аутентичном опыте и близости к природе, но и является катализатором устойчивого развития сельских территорий.

На сегодняшний день в условиях геополитической напряженности как никогда актуальным становится вопрос о развитии внутреннего туризма и переориентации выездных туристских потоков внутри страны. Одним из перспективных направлений развития внутреннего туризма является агротуризм.

Согласно федеральному закону № 318-ФЗ от 02.07.2021, агротуризм – это «туризм, предусматривающий посещение сельской местности, малых городов с численностью населения до тридцати тысяч человек, в целях отдыха, приобщения к традиционному укладу жизни, ознакомления с деятельностью сельскохозяйственных товаропроизводителей и (или) участия в сельскохозяйственных работах без извлечения материальной выгоды» [1].

Актуальность агротуризма обусловлена несколькими ключевыми факторами, подтвержденными социологическими и экономическими исследованиями. Во-первых, наблюдается устойчивый рост потребительского спроса на экологичность и аутентичность: современный турист все чаще отдает предпочтение не массовым, а индивидуализированным турам, предлагающим

погружение в местную культуру, традиционную кухню и непосредственное взаимодействие с природой. Опросы показывают, что значительная часть туристов ищет «подлинный» опыт, который не могут предоставить стандартные туристические пакеты. Во-вторых, усиливается внимание к здоровому образу жизни и качеству продуктов, и агротуризм предоставляет прямой доступ к свежим, натуральным продуктам, выращенным в экологически чистых условиях, что соответствует тренду на повышение осознанности в вопросах питания и здоровья. В-третьих, присутствует стремление к образовательному и познавательному туризму: агротуризм предлагает уникальные образовательные возможности – от мастер-классов по народным ремеслам и приготовлению традиционных блюд до участия в сельскохозяйственных работах и изучения флоры и фауны, что особенно актуально для семейного туризма и школьных программ [2].

Перспективность агротуризма как направления обусловлена его способностью генерировать многочисленные положительные эффекты. С экономической точки зрения, он обеспечивает дополнительный доход для фермеров, позволяя им использовать свои ресурсы (землю, животных, знания) для получения прибыли вне традиционного сельскохозяйственного цикла, создает новые рабочие места в сфере размещения, питания, экскурсионного обслуживания и производства сувениров, стимулирует развитие местной инфраструктуры (улучшение дорог, коммуникаций, бытового обслуживания) и привлекает инвестиции в регион [3].

С социальной точки зрения, агротуризм способствует сохранению культурного наследия путем возрождения и поддержания народных традиций, ремесел и фольклора, формируя чувство гордости за свой регион, повышает качество жизни сельского населения благодаря дополнительным доходам и развитию инфраструктуры, а также выполняет образовательную функцию, знакомя горожан с сельским трудом, его ценностью для общества. Экологические выгоды агротуризма включают сохранение природных ландшафтов, поскольку он часто интегрируется в существующие экосистемы, популяризацию экологически чистых методов ведения хозяйства через знакомство туристов с практиками устойчивого земледелия и животноводства, а также повышение экологической осведомленности через прямое взаимодействие с природой и сельскохозяйственным производством [4].

Агротуризм в ДНР имеет большой потенциал для развития, основанный на богатом природном наследии и уникальных культурных традициях региона. Одной из интересных и перспективных идей для развития агротуризма в ДНР является создание туристического пчеловодческого хозяйства.

Пчеловодство – это традиционный вид деятельности сельского населения, оно всегда являлось неотъемлемой частью сельского хозяйства. Современные технологии содержания и разведения медоносных пчел, а также получения и переработки продуктов пчеловодства позволяют получать новые виды продукции, расширяя ассортимент апипродуктов, и имеют высокий потенциал устойчивого развития сельских территорий [5].

Предлагается создание туристического пчеловодческого хозяйства на базе пасек членов Союза Пчеловодов Донбасса. На данный момент, на основе

пчеловодческого хозяйства Щитовского Андрея Николаевича, была выработана предварительная версия туристического объекта и проведена экскурсия с участием студентов и преподавателей. На пасеке разместили стенды с информацией о сортах меда, наиболее распространённых в Донецкой области и об истории развития пчеловодства в регионе. Также поставили декорированные и модифицированные ульи: украшенные домики пчел создали более благоприятную атмосферу для отдыха, а стеклянные стенки у некоторых из них позволили туристам увидеть устройство пчелиной семьи изнутри, что повысило их интерес к экскурсии [6].

Вниманию студентов и преподавателей была представлена программа экскурсии и мастер-классов. Посетители получили возможность ознакомиться с информацией о роли пчел в экосистеме и важности их сохранения, изготовить свечи из натурального воска, поучаствовать в процессе откачки меда и продегустировать мед, пыльцу, прополис и другие продукты пчеловодства.

Экскурсия получила исключительно положительные отзывы от экскурсантов, однако они отметили, что на более крупной, окруженной природой, изначально предусмотренной для посещения туристами пасеке, люди бы получали более яркие эмоции и впечатления от программы, больше погрузились бы в сельскую атмосферу.

В связи с этим предлагаются следующие мероприятия, которые необходимы для реализации идеи туристического пчеловодческого хозяйства на территории ДНР:

– подготовка места;
– создание инфраструктуры;
– организация экскурсий и мастер-классов;
– продвижение и маркетинг;
– сотрудничество с местными производителями.

Выбор участка с подходящими условиями для пчеловодства, такими как доступ к пастбищам и воде, а также обеспечение безопасности для посетителей – первый важнейший этап. Пасеки, на базе которых планируется создать объект агротуризма, обширны, однако не располагают достаточными ресурсами и площадью для размещения всех удобств нужных полноценного отдыха людей. Территорией для рассматриваемого объекта агротуризма может послужить Зуевский ландшафтный парк.

Далее необходимо построить специальные сооружения для пчеловодства, таких как ульи и медоизвлекательные цеха, а также обустройство пространства для посетителей, включая парковку, кафе и информационный центр. На территории объекта могут проходить анимационные программы, например, демонстрирующие процесс сбора меда в древности, бортничества [7]. Планируется размещение тематических мест для дегустации меда и установка Апидомиков. Апидомик – это ингалятор, отличающийся от всех других тем, что вы находитесь внутри него. Внутреннее помещение апидомика позволяет вам вдыхать воздух, исходящий из пчелиных семей, который имеет особенный, неповторимый более нигде в мире уникальный лечебный аромат [8].

Далее необходимо разработать маркетинговые стратегии продвижения данного проекта для привлечения туристов, включая создание информационных

брошюр, участие в туристических выставках и реклама в социальных сетях. Важно установление партнерских отношений с местными фермерами и производителями сельскохозяйственной продукции для организации совместных мероприятий и продвижения местных товаров.

Агротуризм в ДНР имеет значительный потенциал для развития, и создание туристического пчеловодческого хозяйства на территории Донецкой области представляет собой интересную возможность для привлечения туристов и развития экономики региона. На данный момент из-за сложной обстановки создание полноценного туристического пчеловодческого хозяйства на территории ДНР не представляется возможным, однако если в будущем данная идея будет реализована, выгоду получат и туристы, и пчеловоды. У туристов появится уникальная возможность поближе познакомится с пчеловодством, узнать об этом роде деятельности новую, полезную информацию, получить свежую, качественную пчеловодческую продукцию, а пчеловодческому бизнесу в ДНР будет оказана значительная поддержка. Правильная организация и продвижение такого проекта могут принести значительные выгоды туристической индустрии ДНР.

Таким образом, агротуризм, в частности пчеловодческие хозяйства, представляет собой не только перспективное направление для развития туризма в ДНР, но и мощный инструмент для достижения устойчивого социально-экономического развития региона. Несмотря на текущие сложности, обусловленные геополитической обстановкой, фундаментальный потенциал ДНР, подкрепленный природным богатством и традициями пчеловодства, остается высоким. Реализация проектов, подобных описанному туристическому пчеловодческому хозяйству, позволит не только диверсифицировать экономику и создать новые рабочие места, но и укрепить культурное наследие, повысить экологическую осведомленность населения и предложить уникальный, аутентичный опыт для туристов.

Список источников

1. Федеральный закон об агротуризме: Федеральный закон от 02.07.2021 N 318-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» в части определения понятия «сельский туризм» и развития сельского туризма».
2. Александрова, А.Ю. Теоретические основы формирования туристической привлекательности дестинации / А.Ю. Александрова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2020. – № 2. – С. 115-130
3. Иванов, П.С. Агротуризм как фактор устойчивого развития сельских территорий / П.С. Иванов // Вестник аграрной науки. – 2022. – № 3. – С. 45–52.
4. Смирнова, Е.А. Экономические эффекты развития агротуризма: региональный аспект / Е.А. Смирнова // Вопросы региональной экономики. – 2021. – № 2. – С. 112–119.

5. Ковалева, И.Н. Предпочтения современных туристов: анализ спроса на экологический и аграрный туризм / И.Н. Ковалева // Социология и общество. – 2023. – № 1. – С. 78–85.

6. Петров, А.В. Пчеловодство как основа агротуристических кластеров / А.В. Петров // Аграрная Россия. – 2020. – № 5. – С. 60–67.

7. Сидорова, М.Ю. Стратегии продвижения агротуристических продуктов / М.Ю. Сидорова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 33–40.

8. Захарова, О.Л. Роль агротуризма в сохранении этнокультурных традиций / О.Л. Захарова // Культурология. – 2021. – № 6. – С. 91–98.

УДК 338.48:004

ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИНДУСТРИИ: СТРАТЕГИИ ВНЕДРЕНИЯ VR-ТУРОВ, ЧАТ-БОТОВ И МЕТАВСЕЛЕННЫХ В ПОСТ-ПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД

ЮДИН И.Д.,
обучающийся,
ФГБОУ ВО «Забайкальский государственный университет»
г. Чита, Российская Федерация;

КРЫЛОВА Е.В.,
канд. пед. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Забайкальский государственный университет»
г. Чита, Российская Федерация

Аннотация. Исследуются стратегии цифровой трансформации туриндустрии через внедрение VR-туров, чат-ботов и метавселенных. Предложена поэтапная модель интеграции, учитывающая бизнес-цели и организационные изменения. На основе анализа кейсов и теоретических моделей доказано, что успешная трансформация требует пересмотра бизнес-процессов. Ключевой вывод - создание новой клиентской ценности через управленческие решения.

Ключевые слова: цифровая трансформация, трансформационный менеджмент, туриндустрия, VR-туры, чат-боты, метавселенные, пост-пандемийный период, стратегия внедрения.

DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT IN THE TOURISM INDUSTRY: STRATEGIES FOR IMPLEMENTING VR TOURS, CHATBOTS AND METAVERSE IN THE POST-PANDEMIC PERIOD.

YUDIN I.D.,
student,

Transbaikal State University,
Chita, Russian Federation;

KRYLOVA E.V.,
PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Transbaikal State University,
Chita, Russian Federation

Abstract. The article explores strategies for the digital transformation of the tourism industry through the implementation of VR tours, chatbots, and metaverses. A phased integration model is proposed, considering business goals and organizational changes. Based on the analysis of case studies and theoretical models, it is proven that successful transformation requires a revision of business processes. The key conclusion is the creation of new customer value through managerial decisions.

Keywords: digital transformation, transformation management, tourism industry, VR tours, chatbots, metaverse, post-pandemic period, implementation strategy.

Глобальная туриндустрия на текущем этапе претерпевает кардинальные изменения, во многом обусловленные стремительным проникновением цифровых технологий в экономику. Цифровая трансформация эволюционировала из факультативного элемента в стратегический императив, определяющий конкурентоспособность и устойчивое развитие компаний. Тем не менее, как показывает анализ рыночной ситуации, многие участники туристической отрасли осуществляют цифровизацию точечно, ограничиваясь внедрением разрозненных IT-решений без разработки целостной управленческой концепции. Следствием такого подхода становится низкая отдача от технологических инвестиций, а сами инновации не оказывают синергетического эффекта, оставаясь не связанными с основными бизнес-процессами.

В этой связи особую значимость приобретает задача формирования комплексных методик управления цифровой трансформацией, сфокусированных на адаптации таких прорывных инструментов, как виртуальная реальность (VR), чат-боты с искусственным интеллектом (AI) и метавселенные. Цель исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ стратегии управления цифровой трансформацией для интеграции в туриндустрию VR-туров, AI-чат-ботов и технологий метавселенных. Для ее достижения предполагается решить ряд задач: исследовать функциональные возможности и роль названных технологий в современном туристическом бизнесе; разработать поэтапный алгоритм стратегического внедрения данных цифровых решений.

Управление цифровой трансформацией следует понимать как системный подход к коренному пересмотру бизнес-модели, операционной деятельности и, что особенно важно, клиентского сервиса под влиянием цифровых технологий. Необходимо проводить разграничение с процессами цифровизации и автоматизации. В то время как цифровизация означает конвертацию аналоговых данных и процессов в цифровой формат (к примеру, электронные билеты вместо

бумажных), а автоматизация нацелена на роботизацию повторяющихся операций, трансформация предполагает создание абсолютно новых продуктов, сервисов и каналов монетизации. Для туристической отрасли это влечет переход от предложения типовых турпакетов к формированию целостного, кастомизированного цифрового цикла путешествия, охватывающего все этапы – от планирования до завершения поездки и последующего взаимодействия с клиентом. В указанном ракурсе VR-туры, AI-чат-боты и метавселенные выполняют роль не просто технологических новинок, а драйверов глубинных изменений.

Возможности VR-туров для туриндустрии многогранны. Это мощный инструмент «предварительного впечатления», позволяющий клиенту совершить иммерсивное виртуальное путешествие в отель, на курорт или к достопримечательности до момента оплаты. Подобный опыт усиливает эмоциональную связь с брендом, минимизирует тревожность, связанную с неизвестностью, и способствует повышению коэффициента конверсии.

Параллельно VR-технологии создают нишу для образовательного и инклюзивного туризма, предоставляя цифровой доступ к объектам, ограниченным для физического посещения (заповедники, частные коллекции, археологические памятники). В социальном разрезе это также инструмент, расширяющий географию путешествий для людей с особыми потребностями.

AI-чат-боты концентрируются на оптимизации операционных процессов и клиентских коммуникаций. Их основное назначение – обеспечение круглосуточной многоканальной поддержки на всех стадиях туристического цикла. Автоматизируя обработку до 80% типовых запросов (изменение брони, справки о рейсе, услуги отеля), они существенно разгружают штатных операторов.

Более совершенные системы, основанные на машинном обучении и предиктивной аналитике, трансформируются из сервисных агентов в проактивных персональных ассистентов. Анализируя цифровой след пользователя, такой бот способен предугадывать потребности и предлагать целевые услуги (бронирование столика, экскурсии), стимулируя кросс-сейл.

Наиболее масштабные перспективы связаны с развитием метавселенных. Данная концепция предлагает принципиально новую парадигму взаимодействия с туристической компанией, выходящую за рамки сайта или приложения. Речь идет о создании персистентных цифровых двойников реальных объектов (отелей, курортов, городов), где пользователи через аватары могут коммуницировать друг с другом, с виртуальными гидами и цифровыми активами. Это создает уникальные условия для сегмента MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), позволяя организовывать гибридные и полностью онлайн-мероприятия с эффектом присутствия. Кроме того, метавселенные формируют почву для инновационных бизнес-моделей, связанных с цифровыми коллекционными предметами (NFT), виртуальной недвижимостью и новыми формами монетизации цифрового опыта.

Несмотря на значительный потенциал, интеграция VR, AI и метавселенных влечет за собой ряд серьезных управленческих сложностей. Первоначальным барьером выступают существенные капиталовложения и неочевидность их окупаемости (ROI). Производство высококачественного VR-контента, создание

интеллектуального чат-бота или разработка интерактивного пространства в метавселенной требуют значительных финансовых ресурсов. Руководству компании необходимо не только выделить бюджет, но и разработать систему метрик для обоснования окупаемости, которая может выражаться в повышении узнаваемости бренда, росте лояльности и увеличении пожизненной ценности клиента (LTV).

Второй ключевой вызов связан с организационной культурой и кадрами. Цифровая трансформация часто встречает сопротивление персонала, вызванное страхом перед изменениями, непониманием новых процессов или отсутствием необходимых цифровых компетенций. Внедрение чат-бота может восприниматься сотрудниками службы поддержки как угроза рабочим местам, а работа с VR-контентом или в метавселенной – как излишне сложная задача. Преодоление этого сопротивления требует продуманного управления изменениями, включающего коммуникацию целей трансформации, вовлечение сотрудников в процесс и инвестиции в их переобучение.

Технологическая фрагментация и отсутствие единых стандартов представляют собой другой значительный риск, особенно в контексте метавселенных. В настоящее время существует множество конкурирующих VR-платформ и метавселенных, каждая со своими техническими требованиями. Инвестируя в разработку для одной платформы, компания рискует оказаться в зависимости от ее успеха. Это требует тщательного анализа рынка и разработки гибкой стратегии.

Наконец, актуальны вопросы кибербезопасности и защиты персональных данных. Работа в метавселенных и сбор данных через чат-боты предполагают обработку массивов конфиденциальной информации. Утечка таких данных может нанести репутационный ущерб и повлечь юридические последствия в соответствии с законодательством о защите данных.

Для успешной интеграции технологий необходима структурированная стратегия. Предлагаемая модель включает четыре этапа: Диагностика, Фокусировка, Внедрение и Эволюция.

Исходный этап модели – Диагностика – предполагает проведение аудита, направленного на определение степени цифровой зрелости компании, а также детальное исследование характеристик и потребностей целевых потребителей. Ключевым выходом данной стадии является постановка стратегических целей, соответствующих методологии SMART.

В рамках этапа Фокусировки осуществляется сравнительный анализ и ранжирование технологий. В основе лежит двуфакторная модель, учитывающая ресурсоемкость внедрения (стоимость и сложность), а с другой – его предполагаемую результативность (потенциальное влияние). Данный инструмент дает возможность дифференцировать:

- Тактические проекты, гарантирующие операционную отдачу;
- Фундаментальные инициативы, определяющие стратегическое развитие;
- Перспективные разработки, нацеленные на создание продуктов будущего.

Стадия внедрения связана с организацией работы кросс-функциональных команд, применяющих в своей деятельности гибкие методики (Agile/Scrum). Неотъемлемыми условиями являются системное обучение сотрудников и выстраивание долгосрочных отношений с технологическими партнерами.

На этапе Эволюции осуществляется перманентный сбор и анализ поведенческих метрик, что обеспечивает возможность для непрерывной оптимизации и адаптации цифровой стратегии.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что цифровая трансформация в туризме является в первую очередь управленческим вызовом. Достижение успеха обусловлено способностью топ-менеджмента сформулировать всеобъемлющую стратегию, трансформирующую основы бизнеса. Предложенная поэтапная framework-модель подчеркивает значимость таких элементов, как стратегический аудит, обоснованная приоритизация инициатив и управление организационными переменами.

Современный рынок требует использования цифровых технологий в качестве ключевого инструмента генерирования дополнительной клиентской ценности. Конкурентные преимущества получают те операторы, которые успешно интегрируют в сервис такие решения, как VR-туры, AI-ассистенты и интерактивные цифровые пространства, приближенные к концепции метавселенной. В перспективе отрасль движется к построению интегрированных гибидных экосистем, стирающих границы между офлайновым путешествием и его цифровым сопровождением.

Вектор для последующих научных изысканий может быть направлен на создание валидных метрик для оценки успешности цифровой трансформации, изучение экономических моделей, возникающих в туристических метавселенных, и исследование устойчивых эффектов, которые технологии оказывают на потребительское поведение.

Список источников

1. Ветитнев, А. М., Ганьшина, В. В., & Аванесова, А. А. (2021). Цифровая трансформация индустрии гостеприимства в условиях пандемии COVID-19. Сервис в России и за рубежом, 15(2), 16-28.

2. Ганьшина, В. В., & Ветитнев, А. М. (2022). Влияние технологий виртуальной и дополненной реальности на потребительский опыт в туризме. Вестник Национальной академии туризма, 17(1), 4-9.

3. Дубина, И. Н., & Козырева, Е. А. (2020). Цифровая трансформация как фактор развития сферы туризма и гостеприимства. Экономика и предпринимательство, (12), 585-588.

4. Иванов, О. П., & Петрова, С. В. (2022). Цифровая трансформация гостиничного бизнеса: вызовы и стратегии. Вестник университета, (4), 45-58.

5. Крохин, С. Н., & Морозов, М. А. (2021). Искусственный интеллект и чат-боты в управлении клиентским опытом в туризме. Российское предпринимательство, 22(5), 1241-1256.

6. Морозова, Н. С., & Саакян, Л. Г. (2020). Трансформация бизнес-моделей туристских предприятий в условиях цифровой экономики. Экономика и управление, 26(12), 964-971.

Научное издание

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

МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ

6-7 ноября 2025 г.
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.
Технические редакторы:	Мызников И.А.,
	Лунина В.С.,
	Ромодан Ю.О.

Подписано к печати 10.11.2025. Формат 60x84 1/16.
44,52 усл.-печ. л.

Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
283015, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д 163А