

*Научный журнал*

**«Студенческий вестник ДОНАУиГС»,  
научный журнал**

**3 (26) 2023**

**Донецк  
2023**

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

***Редакция:***

***Главный редактор:*** Смирнова Е.А.

***Заместитель главного редактора:*** Науменко С.Н. –  
кандидат наук по государственному управлению, доцент.

***Ответственный секретарь:*** Катречко К.А.

***Технический, научный редактор:*** Гончарова А.В.

***Редакционная коллегия:***

*Беленцов В.Н.* – доктор  
экономических наук,  
профессор;

*Подгорный В.В.* – доктор  
экономических наук,  
профессор;

*Беганская И.Ю.* – доктор  
экономических наук,  
доцент;

*Губерная Г.К.* – доктор  
экономических наук,  
профессор;

*Петрушевский Ю.А.* –  
доктор экономических  
наук, профессор;

*Тарасова Е.В.* – кандидат  
экономических наук,  
доцент;

*Волощенко Л.М.* – доктор  
экономических наук,  
доцент;

***Свидетельство о регистрации средства массовой  
информации Министерства информации  
Донецкой Народной Республики  
серии ААА №000070 от 16.11.2016 г.***

## СОДЕРЖАНИЕ

### МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Балабанова Ю.А., Гурий П.С.</b> Проблемы мотивации и стимулирования персонала в системе муниципальных органов управления .....	7
<b>Вершинина А.С., Винник Т.В., Дедаева Л.М.</b> Вызовы и возможности развития малого бизнеса в Донецкой Народной Республике.....	17
<b>Гриценко А.А., Гурий П.С.</b> Инструменты управления взаимодействием государства и гражданских структур в гражданской сфере .....	26
<b>Дибров Д.Ю., Новикова А.К.</b> Управление бизнес-процессами с целью повышения эффективности деятельности предприятия .....	34
<b>Малахова Е.М., Дедаева Л.М.</b> Цифровизация HR-процессов в организациях .....	40
<b>Мартыненко Н.В., Макарова О.В.</b> Влияние ароматов на поведение покупателей .....	49
<b>Новомлинский Б.А.</b> Повышение эффективности деятельности предприятия за счет применения принципов логистики .....	59
<b>Орешина Д.М., Ягнюк И.М.</b> Модернизация процесса повышения квалификации логистического персонала.....	70
<b>Павлюк Д.А., Ягнюк И.М.</b> Усовершенствование процесса логистического обслуживания клиентов .....	82
<b>Разумов Д.А., Ягнюк И.М.</b> Теоретические аспекты оценки эффективности управления логистическими системами .....	92
<b>Селебина В.Ю., Перевозникова Е.В.</b> Роль менеджера по коммуникациям в организации.....	102
<b>Сиверская Я.Е., Удовиченко К.А.</b> Основные механизмы лизинговых отношений: преимущества и недостатки .....	112

**Солодкая Н.В., Ягнюк И.М.**  
Маркетинговое исследование рынка соков ..... 121

**Шугай И.О., Гурий П.С.**  
Совершенствование стратегического управления  
на предприятии промышленно-торговой сферы..... 133

**Яковлев В.В., Гурий П.С.**  
Диверсификация как одно из направлений  
повышения конкурентоспособности предприятия ..... 142

### **ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И УПРАВЛЕНИЕ**

**Дубровкина А.Н., Иванина Е.А.**  
Концептуализация использования инновационных технологий  
в государственном и муниципальном управлении ..... 155

**Иванчук О.Н., Василенко Д.В.**  
Основы обеспечения устойчивого развития территорий..... 164

**Комаричева А.В., Кзанцева Л.С.**  
Конфиденциальная информация  
в контексте кадровой безопасности организации ..... 174

### **ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Булавина Я.В., Евсеенко В.А.**  
Секьюритизация как финансовая инновация  
в современной мировой экономике ..... 183

**Лазаренко Н.В., Акимченкова А.Н., Некрасова В.В.**  
Совершенствование механизма  
управления ресурсным потенциалом фирмы ..... 191

### **ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

**Мусейчук Д.Ю.**  
Министерство иностранных дел Российской Федерации  
в контексте современных международных отношений ..... 202

## **CONTENT**

### **MANAGEMENT**

**Balabanova Yu.A., Guriy P.S.**  
Problems of motivation and stimulation of resonnell  
in the system of municpal government ..... 7

**Vershinina A.S., Vinnik T.V., Dedyaeva L.M.**  
Challenges and opportunities for small business development  
in the Donetsk People's Republic ..... 17

<b>Gritsenko A.A., Gury P.S.</b> Tools for managing the interaction of the state and civil structures in the civil sphere .....	26
<b>Dibrov D.Yu., Novikova A.K.</b> Business process management in order to improve the efficiency of the enterprise .....	34
<b>Malakhova E.M., Dedyayeva L.M.</b> Digitalization of HR processes in organizations .....	40
<b>Martynenko N.V., Makarova O.V.</b> Influence of aromas on customer behavior .....	49
<b>Novomlinsky B.A.</b> Improving the efficiency of an enterprise through the application of logistics principles .....	59
<b>Oreshina D.M., Yagnuk I.M.</b> Modernization of the professional development process for logistics personnel .....	70
<b>Pavlyuk D.A., Yagnuk I.M.</b> Improving the process of logistics customer service .....	82
<b>Razumov D.A., Yagnuk I.M.</b> Theoretical aspects of efficiency assessment.....	92
<b>Celebina V.Yu., Perevoznikova E.V.</b> The role of the communications manager in the organization.....	102
<b>Siverskaya Ya.E., Udovichenko K.A.</b> The main mechanisms of leasing relations: advantages and disadvantages.....	112
<b>Solodkaya N.V., Yagnuk I.M.</b> Marketing research of the juice market.....	121
<b>Shugai I.O., Gury P.S.</b> Improving strategic management at an industrial and commercial enterprise .....	133
<b>Yakovlev V.V., Guriy P.S.</b> Diversification as one of the directions of increasing the competitiveness of an enterprise .....	142

## **PUBLIC SERVICE AND ADMINISTRATION**

<b>Dubrovkina A.N, Ivanina E.A.</b> Conceptualization of the use of innovative technologies	
------------------------------------------------------------------------------------------------	--

in state and municipal management ..... 155

**Ivanchuk O.N., Vasilenko D.V.**

Fundamentals of ensuring sustainable development of territories ..... 164

**Komaricheva A.V., Kzantseva L.S.**

Confidential information in the  
context of personnel security of the organization ..... 174

### **FACULTY OF FINANCE AND ECONOMICS**

**Bulavina Ya.V., Evseenko V.A.**

Securitization as a financial innovation in the modern world economy ..... 183

**Lazarenko N.V., Akimchenkova A.N., Nekrasova V.V.**

Improving the mechanism for managing  
the company's resource potential..... 191

### **JURISPRUDENCE AND SOCIAL TECHNOLOGIES**

**Museychuk D.Y**

Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation in the context  
of modern International Relations ..... 202

## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

*Балабанова Ю.А.,  
обучающийся кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы;*

*Гурий П.С.,  
кандидат наук по государственному управлению,  
доцент, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье рассматриваются мотивационные процессы и факторы, влияющие на эффективность управления в муниципальных учреждениях. Исследуются проблемы материальной и нематериальной стимуляции персонала, с которыми сталкиваются менеджеры при мотивации муниципальных служащих. Сравняется российский и зарубежный опыт управления мотивацией служащих.

Приведено сравнение некоторых особенностей поощрения и награждения государственных служащих в России и за рубежом. Результаты исследования позволят совершенствовать материальное и нематериальное стимулирование государственных служащих.

**Ключевые слова:** муниципальная власть, мотивация сотрудника, государственное и муниципальное управление, муниципальный сотрудник, материальный стимул, нематериальные стимулы, муниципалитет, регион, потенциал, экономическое развитие, государственные служащие, награждение, поощрение, стимулирование, исполнение служебных обязанностей, должностное лицо.

The article discusses motivational processes and factors affecting the effectiveness of management in

municipal institutions. The problems of material and non-material stimulation of personnel that managers face when motivating municipal employees are investigated. The Russian and foreign experience of employee motivation management is compared.

The comparison of some features of the promotion and awarding of civil servants in Russia and abroad is given. The results of the study will improve the material and non-material incentives for civil servants.

**Keywords:** municipal authority, employee motivation, state and municipal management, municipal employee, material incentive, non-financial incentive, civil servants, rewarding, encouragement, stimulation, performance of official duties, official.

*Постановка проблемы.* Эффективность функционирования муниципальной службы неразрывно связана с отношением к своему делу муниципальных служащих. Их компетентность, реализация ими своих профессиональных навыков и умений, адаптивность к разным ситуациям, быстрота реагирования на возникающие проблемы и своевременность решения поставленных перед ними задач, — все эти факторы непосредственно влияют, как на развитие муниципалитета, так и на благосостояние его жителей

Важнейшей задачей государства является обеспечение государственной и муниципальной службы наиболее квалифицированными и профессионально подготовленными кадрами. Выполнение этой задачи невозможно без развитой системы мер поощрения и награждения государственных и муниципальных служащих.

*Анализ результатов последних исследований и публикаций.* Институт поощрения государственных служащих – это совокупность правовых норм (конституционного и административного права), регулирующий порядок и основания применения мер поощрения к государственным служащим, который основан на поощрительном методе правового регулирования одностипных отношений, а также связей координации и субординации.

Меры поощрения и награждения устанавливаются

разными органами государственной власти, что предоставляет руководству возможность выбора мер награждения и поощрения. Правовым источником для стимулирования госслужащих является Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в котором определен перечень наградений и поощрений.

Наряду с данным нормативным документом, существует также целый ряд других нормативно-правовых актов разного уровня, которые регулируют отдельные вопросы государственной службы России, в том числе и касающихся награждения и поощрения должностных лиц.

В качестве условия для поощрения или награждения закон устанавливает, что должностное лицо, обязано выполнять свои обязанности безупречно и профессионально. Важно также отметить, что к поощрениям относят выплаты материального характера, вручение ценных подарков, награждения носят моральный характер, и могут выражаться во вручении грамоты, медали или ордена, что является выражением признания заслуг должностного лица.

Высшими формами поощрения обладают почетные звания Российской Федерации, знаки отличия РФ, а также ордена и медали РФ [1, 3-5].

Одним из главных критериев успешного функционирования системы государственного администрирования на местном уровне является мотивация муниципальных служащих. Желание и готовность персонала качественно и конструктивно выполнять свою работу способствует развитию любой организации, в том числе и государственной.

Однако, при стимулировании работников муниципальной службы руководители сталкиваются с рядом проблем, представленных на Рисунке 1.

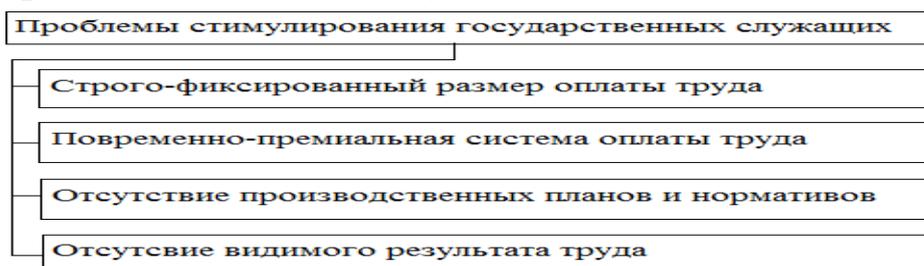


Рис. 1. Проблемы стимулирования муниципальных служащих.

В России мотивационные аспекты труда получили экономическое развитие при переходе на рыночную экономику, и поэтому в данном вопросе важно исследовать опыт зарубежных стран.

Во-первых, зарубежный опыт стимулирования профессионального развития предлагает систему сопровождения карьеры служащего, начиная с приема на работу до увольнения. Такой подход позволяет работнику видеть перспективу работы, что, в свою очередь, даст уверенность и стремление к повышению своего профессионального уровня.

Другой стимулирующий фактор — это система пожизненного найма. Наиболее ярко она представлена в государственной службе Японии. Смысл пожизненного найма заключается не в формальном правовом, юридическом его закреплении, а — в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации максимальное время и пожизненно связать с ней свою судьбу.

Сами японцы считают, что чем дольше человек работает в данной организации, тем сильнее привязывается к ней, стремится внести свой вклад в ее развитие. Для японского государственного служащего деятельность в сфере управления страной становится делом жизни. Поэтому продолжительная работа человека в органах государственной службы дает положительный результат. Для каждой организации в Японии важно заинтересовать своих сотрудников, заслужить его доверие и получить максимальную самоотдачу в работе. Это достигается благодаря таким приемам, как достойная оплата труда, вознаграждение за выслугу лет, премии, повышение их профессиональной подготовки, различные социальные льготы, неформальная забота о каждом сотруднике и его семье [1].

Исследователи считают систему мотивации и управления Японии одной из причин бурного развития экономики и государства в целом. Но перенос данного опыта в натуральном неизменном виде не возможен, так как внесет кардинальные изменения в структуру государственного администрирования и может привести к отрицательным результатам.

Целесообразнее применять такие методы стимулирования, которые легко адаптировать к нашим условиям развития органов

администрирования:

1. установление испытательного срока при назначении на должности муниципальной службы;
2. проведение аттестации и государственного квалификационного экзамена;
3. установление надбавок к должностному окладу за особые условия муниципальной службы (выполнение особых поручений, быстрое выполнение важных задач), за квалификационный разряд;
4. практика дисциплинарных взысканий за некачественное выполнение своих обязанностей;
- 5 организация постановления на очередь желающих получить должность на муниципальной службе.

Отметим, что первый, третий и пятый факторы включают в себя конкурентную составляющую, которая имеет непосредственное влияние на мотивацию сотрудников.

При выборе методов мотивации муниципальных служащих, необходимо учитывать, что стимулирование персонала имеет как материальную сторону, так и нематериальную. Создание благоприятных условий труда, доброжелательных отношений в коллективе, престиж работы в муниципальных органах власти естественным образом приводит к моральной удовлетворенности работника. Анализ результатов социологического опроса государственных и муниципальных служащих в одной из области Российской Федерации показал, что, для многих респондентов из органов местного самоуправления, главным мотивом при работе в органах власти является возможность реализовать себя (см. Таблицу 1.) [2].

Таблица 1.

Мотивы профессиональной деятельности муниципальных служащих

Мотивы	% от числа опрошенных
Высокая заработная плата	4,0
Возможность реализовать свои способности	32,2
Удобный режим работы	10,3
Уважение со стороны окружающих, престиж	3,5
Получение социальных благ и льгот	0,3
Интересная работа	16,1

Продолжение табл. 1

Стремление к власти	0,5
Возможность общаться с интересными людьми	13,0
Призвание к этой деятельности	5,5
Перспективы профессионального роста	4,0
Представилась удобная возможность	10,6

Из Табл. 1. видно, что 16,1% муниципальных служащих привлекает сам процесс деятельности, и они считают свою работу интересной. Однако этот показатель можно увеличить с помощью разных и хорошо себя зарекомендовавших способов нематериального стимулирования персонала, которые успешно применяются в зарубежном опыте. Таковыми, например, являются: публичная похвала, поздравление сотрудников с праздниками и каждого из них с днем рождения, организация соревнований в образовательных процессах с награждением победителей специальными грамотами, активное участие работников в спортивных соревнованиях муниципалитета, организация корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала, организация совместного досуга сотрудников для укрепления корпоративного духа. Для Японии характерно официальное поздравление муниципального служащего с увеличением его трудового стажа в государственных и муниципальных органах управления, что показывает особую значимость вклад каждого сотрудника в деятельность всей системы государственной власти.

Рассмотрим систему поощрений и наградений государственных служащих в Западной Европе.

Сурманидзе И. Н., Куликов В. В. и Коновалова А. Б в своих исследованиях отмечают, что государственная служба имеет несколько различных моделей ее административно-правовой и организационной структур. [6]. По их мнению, в Западной Европе можно выделить несколько административно-правовых моделей стимулирования государственных служащих: а) модель стимулирования государственных служащих общего права; б) романо-германская модель стимулирования государственных служащих; в) восточноазиатская стимулирования государственных служащих [7, с. 44].

Учитывая тесную историческую связь России с Западной

Европой рассмотрим законодательство в данной сфере стран с романо-германской правовой системой.

Сурманидзе И.Н. отмечает, что правовая модель стимулирования государственных служащих, которая сформировалась в странах континентальной Европы, имеет ряд отличительных особенностей.

Во-первых, она тесно связана с состоянием бюджетной системы государства и государственных доходов, во-вторых, материальное стимулирование государственных служащих напрямую взаимосвязано с оценкой различных персонифицированных показателей государственного служащего, при этом учитываются только те, которые носят объективный характер и доступны для общего анализа. Например, в расчет берется стаж работы, закрытость карьеры, вредность условий труда и т. д. Данные показатели напрямую влияют на пенсионное обеспечение, заработную плату, количество специальных социальных льгот и т. д. [10, с. 45].

Поллит К., Букерт Г., анализируя различные модели административного управления, отмечают, что наиболее развитую из систем стимулирования государственных служащих среди стран романо-германской правовой системы имеет Франция [7, с. 56-67]. Во Франции есть единое определение государственных служащих – *fonction publique*, которое не предусматривает их фактического разделения на работников мэрии, медицинских, образовательных учреждений и т. д. Подобное правило распространяется на работников всех уровней государственной службы, в том числе на высших чиновников. Имея равный юридический статус, государственные служащие формально имеют равные возможности для получения различных стимулирующих льгот. Тем не менее, на том или ином уровне карьерной лестницы используются различные методы поощрения.

Так, государственные служащие Франции разделены на несколько иерархических групп: А, В и С. При этом изменение должности государственного служащего или вышеназванной категории возможно лишь внутри определенного государственного учреждения.

Наиболее частыми методами поощрения во Франции являются повышение должности и увеличение заработной платы, при этом остальные виды поощрения законодательно не

регламентированы, однако, допустимы. Важно отметить, что повышение заработной платы государственного служащего во Франции зачастую не связано с замещением новой должности. В то время как такая стимулирующая мера как *les fonctionnaires* (так называемое личное материальное поощрение), связано со служебным статусом, рангом, должностью и определенным функционалом. Премии в размере 10 % от заработной платы обычно начисляются за переработку, трудность осуществляемой работы, а также определенные квалификационные навыки.

Можно отметить то, что уровень заработной платы государственных служащих во Франции значительно выше уровня заработной платы в России и иных странах Восточной Европы. Подобный значительный объем материальных благ предполагает постоянный мониторинг уровня профессиональной подготовки государственных служащих. Данный мониторинг во Франции реализуется с помощью специального интервью.

Суть интервью в том, чтобы выявить профессиональный уровень компетенции и полезных приобретенных навыков у государственного служащего. Такое интервью должно проходить любое должностное лицо раз в год. По итогам интервью может быть вынесено решение о служебном передвижении чиновника или поощрении его определенным количеством материальных бонусов. Важно отметить, что в ходе интервью оценивается также уровень профессиональной деятельности, умение выполнять задачи, которые ставит перед государственным служащим учреждение, где он работает, также оцениваются необходимость повышения квалификации государственного служащего или получения дополнительного образования, перспективы его карьерного роста и т. д.

Следует отметить, что фактически каждое государственное учреждение во Франции имеет свою собственную систему интервьюирования государственных служащих, а критерии определения их профессиональной значимости четко не определены.

Среди видов стимулирования государственного служащего зачастую также выделяются меры морального вознаграждения. Так во Франции государственные служащие могут быть награждены за многолетнюю добросовестную службу Почетной медалью, которая может быть национального, регионального или коммунального

уровней.

Государственные служащие, удостоенные данной награды, получают дипломы, в которых отражаются сведения о пройденной ими службе, а также основаниях награждения. Важно отметить, что подобный диплом предоставляется по истечении государственной службы, но, тем не менее, играет значительную роль в качестве морального поощрения чиновников, вышедших на пенсию.

В качестве основания для получения такой награды может быть, как профессиональная компетенция государственного служащего, так и его преданность работе (то есть работа в одном и том же учреждении в течение достаточно длинного срока).

Французское административное законодательство предусматривает возможность изъятия награды у государственного служащего, в том случае если он совершил действия, порочащие службу, к примеру, дисциплинарный проступок, предусматривающий определенное наказание.

Однако следует отметить, что любая идея реорганизации в сфере материального и нематериального стимулирования должна быть рассмотрена достаточно критически, опираясь на ее объективные последствия, к примеру, на человеческий фактор, сложившееся традиции государственного управления и т. д.

*Выводы.* 1. Нематериальные методы стимулирования являются важным аспектом мотивации работников органов местной власти. Ключевыми направлениями работы по управлению мотивацией муниципальных служащих должны стать следующие: создание благоприятных условий труда, возможность профессиональной самореализации, организация интересных мероприятий, способствующих неформальному общению сотрудников между собой и гражданами. Однако нельзя забывать и про материальную составляющую стимулирования. Денежное поощрение и взыскание является существенным фактором влияния на мотивы профессиональной деятельности, как для коммерческих, так и для государственных организаций.

2. Необходимо также учитывать и заимствовать положительные тенденции регламентирования поощрения, предусмотренные законодательством Франции: создать внутреннюю систему оценки эффективности и рейтинга госслужащего, включающую несколько этапов, заканчивающуюся составлением доклада, который должен быть одобрен самим

работником, а также его непосредственным начальником. В критерии оценки должны войти: профессионализм и технические компетенции, качество организации работы, личные и общественные качества служащего. Каждые из критериев оценки во избежание сложностей в установлении должны быть подробно раскрыты в специальных межведомственных инструкциях.

3. Любая идея реорганизации в сфере материального и нематериального стимулирования должна быть рассмотрена достаточно критически, опираясь на ее объективные последствия, к примеру, на человеческий фактор, сложившееся традиции государственного управления и т.д.

#### *Список использованных источников*

1. Ирхин Ю. Роль этических норм и кодексов в формировании профессиональных компетенций государственных служащих (опыт Японии) / Сб. матер. научно-практ. конф. кафедры политологии и политического управления РАГС "Политическая компетенция государственного служащего", 21 октября 2008 г., М., РАГС. – Режим доступа: URL: <https://viperson.ru/articles/yuriy-irhin-rol-eticheskikh-norm-i-kodeksov-v-formirovanii-professionalnyh-kompetentsiy-gosudarstvennyh-sluzhaschih-opyt-yaponii>

2. Недвижай С. В., Узденова М. Х.–О. Управление мотивацией муниципальных служащих / Бюллетень науки и практики, 2016, № 4, научный журнал. – С. 409-413 – Режим доступа: URL: <http://www.bulletennauki.com>

3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. 28.12.2017 г.). – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

4. О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 07.09.2010 г. № 1099 (ред. от 02.03.2018 г.). – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

5. О Почетной грамоте Правительства Российской Федерации и благодарности Правительства Российской Федерации» (вместе с «Положением о Почетной грамоте Правительства Российской Федерации и благодарности Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 31.01.2009 г. № 73 (ред. от

07.12.2011 г.). – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru>

6. Сурманидзе И. Н. К вопросу о законодательстве и служебной практике иностранных государств в сфере нематериального стимулирования государственных служащих романо-германской правовой системы / И. Н. Сурманидзе, В. В. Куликов, А. Б. Коновалова // Безопасность бизнеса. – 2018. – № 1. – С. 44-51.

7. Pollit C., Bouckaert G. Public Management Reform: a comparative analysis / C. Pollit, G. Bouckaert. (2nd ed.). – Oxford: University Press, 2004. (Поллит К., Букерт Г. Общественная Реформа управления: сравнительный анализ / К. Поллит, Г. Букерт. (2-е издание). – Оксфорд: Университетское издательство, 2004). – 368 с.

**УДК 65.01.73**

## **ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

***Вершинина А.С.,**  
бакалавр кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

***Винник Т.В.,**  
бакалавр кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

***Дедяева Л.М.,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент  
кафедры менеджмента непроизводственной сферы,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

В статье рассматриваются вызовы и возможности развития малого бизнеса в Донецкой Народной

Республике. Экономическая ситуация в ДНР остается сложной из-за последствий военных действий, что привело к значительному сокращению производственных мощностей и уменьшению численности рабочих мест. Развитие малого бизнеса может стать ключевым фактором восстановления экономики Республики и улучшения жизни населения.

**Ключевые слова:** *малый бизнес, предпринимательство, производственные мощности, инвестиции.*

The article discusses the challenges and opportunities of small business development in the Donetsk People's Republic. The economic situation in the DPR remains difficult due to the consequences of military operations, which led to a significant reduction in production capacity and a decrease in the number of jobs. The development of small businesses can become a key factor in restoring the Republic's economy and improving the lives of the population.

**Keywords:** *small business, entrepreneurship, production facilities, investments.*

*Постановка проблемы.* Проблема становления и формирования предпринимательства в экономике любой страны, в том числе и в Донецкой Народной Республике, является особенно актуальной, так как напрямую связана с уровнем социальной комфортности граждан. Развитие предпринимательской деятельности обеспечивает не только материальную стабильность граждан, но и развивает интеллектуальные, нравственные, культурные и другие качества человека.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованию проблем становления малого бизнеса в Донецкой Народной Республике посвящены работы следующих авторов: Иванова Е.И., Петрова А.А., Смирнова В.В., Козлова О.Н., Соколова Д.А. и др.

*Изложение основного материала исследования.* Мировой опыт и практика убеждают, что важным элементом рыночной экономики является взаимодействие крупных, средних и малых предприятий. При этом малое предпринимательство рассматривается не только как дополнение к большому производству, а как самостоятельная форма функционирования и развития современных продуктивных

сил – гибкая, жизнеспособная, эффективная, прогрессивная.

Особое значение малого и среднего бизнеса в условиях рыночных отношений проявляется в структурной перестройке экономики, ускорении научно - технического процесса, формировании нового социального слоя.

Значение малого и среднего предпринимательства для народного хозяйства любого государства чрезвычайно велико. Образование новых рабочих мест, развитие конкуренции, повышение качества продукции, развитие национальной экономики – все это результат работы малого и среднего бизнеса. Рынок не может быть полностью наполнен товарами и услугами только крупных предприятий: некоторые отрасли вовсе не привлекательны для них, а в определенных отраслях развитие крупных компаний фактически невозможно.

Изучение вопросов, касающихся развития малого предпринимательства в ДНР необходимо, так как оно выступает условием обновления и устойчивого развития экономики государства; является генератором новых рабочих мест, решением проблемы занятости населения, давая возможность для каждого жителя страны реализовать свои предпринимательские способности [1].

Функционирование малого предпринимательства является неотъемлемой составляющей рыночных отношений. Более того, следует утверждать, что малое предпринимательство или малый бизнес и рыночная экономика выступают взаимозависимыми факторами. С одной стороны, малое предпринимательство признано одним из наиболее весомых факторов влияния на развитие национальной экономики любой страны. С другой стороны, рыночный механизм хозяйствования содействует формированию предпринимательской активности. Однако именно малый бизнес, а не крупный, как это ошибочно принято считать, является механизмом, который в большей степени обеспечивает развитие экономики страны, способствует развитию добросовестной конкуренции, и что немало важно, является неотъемлемым звеном для поддержания и развития крупного бизнеса.

Малый бизнес - это деятельность любых малых предприятий и отдельных граждан (физических лиц) с целью получения прибыли. Практически это любая деятельность указанных субъектов

хозяйствования, направленная на реализацию собственного экономического интереса. Не обязательно это должна быть особенно рискованная и инновационная деятельность с полной экономической ответственностью.

Малый бизнес в Донецкой Народной Республике стал одним из наиболее важных секторов экономики республики. Это связано с тем, что малые предприятия являются основой экономического развития и создания рабочих мест в регионе.

Развитие малого бизнеса имеет большое значение в повышении экономического потенциала экономики государства. В табл. 1. представлены факторы влияния малого бизнеса на развитие экономики.

*Таблица 1*

Влияние малого бизнеса на развитие экономики

№ п/п	Факторы	Сущность
1	2	3
1.	Экономический Рост	Развитие малого бизнеса способствует увеличению общего экономического потенциала региона. Малые предприятия могут стать движущей силой экономического роста, создавая новые рабочие места, увеличивая производство и предложение товаров и услуг, а также привлекая инвестиции.
2.	Уменьшение зависимости от внешних поставщиков	Развитие малого бизнеса может снизить зависимость региона от внешних поставщиков товаров и услуг. Это способствует экономической независимости и устойчивости региона.
3.	Создание новых возможностей для местных жителей	Развитие малого бизнеса может создать новые возможности для местных жителей в сфере предпринимательства, образования и трудоустройства. Это поможет сократить безработицу и улучшить социальное положение населения.

1	2	3
4.	Улучшение социальной инфраструктуры	Успешные малые предприятия могут инвестировать в социальные и культурные проекты, что способствует улучшению социальной инфраструктуры региона и повышению качества жизни населения.
5.	Повышение качества жизни населения	Развитие малого бизнеса может привести к увеличению предложения товаров и услуг, а также созданию новых рабочих мест, что в конечном итоге способствует повышению уровня жизни населения.

Таким образом, развитие малого бизнеса в Донецкой Народной Республике в составе Российской Федерации имеет большое значение для устойчивого экономического и социального развития региона.

Среди вызовов, которые затрудняют развитие и рост малого бизнеса в ДНР можно выделить следующие:

1. Низкая инвестиционная привлекательность. Из-за сложной экономической ситуации в регионе, малому бизнесу трудно найти инвесторов.

2. Высокая конкуренция. В регионе уже работают крупные игроки на рынке, что затрудняет вход на рынок новым игрокам.

3. Недостаточная развитость инфраструктуры. Отсутствие современных коммуникаций и дорог затрудняет транспортировку продукции.

4. Отсутствие финансирования и кредитования. Большинство малых предприятий не имеют доступа к кредитам, что затрудняет их развитие и расширение бизнеса [2].

Несмотря на вышеперечисленные вызовы, малый бизнес в Донецкой Народной Республике имеет ряд возможностей для развития и роста, которые представлены на рисунке (Рис. 1).

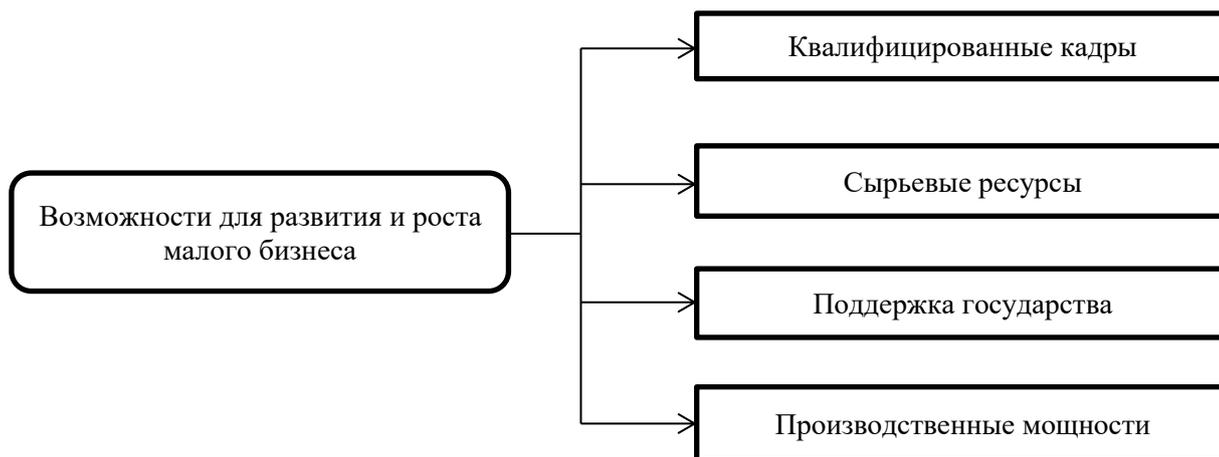


Рис. 1. Возможности для развития и роста малого бизнеса

Наличие квалифицированных кадров. В ДНР есть высококвалифицированные специалисты в области машиностроения, металлообработки и других отраслей.

Наличие сырьевых ресурсов. В регионе есть богатые запасы угля, железной руды и других полезных ископаемых. Доступ к этим ресурсам позволяет малым предприятиям снизить свои затраты и улучшить свою конкурентоспособность.

Поддержка государства. Государственная власть Донецкой Народной Республики активно поддерживает развитие малого и среднего бизнеса, предоставляя налоговые льготы, субсидии и другие формы государственной поддержки.

Наличие свободных производственных мощностей. В регионе есть заводы, которые сейчас не работают, что дает возможность для аренды или приобретения производственных площадей.

По данным Министерства экономического развития ДНР от 2022 года [3], в Республике установлены меры поддержки предпринимательства, в которых рассматриваются вопросы финансовой и имущественной поддержки МСП, в частности предоставление целевых займов, кредитование по льготной процентной ставке, микрофинансирование и др. Предлагается снижение налоговой нагрузки, предоставляются льготы и списание задолженностей по налогам и сборам. Поддерживается платежная дисциплина, возможность отсрочки уплаты налогов и сборов, предоставляются льготы по единому взносу. Упрощен порядок регистрации субъектов хозяйствования освобожденных территорий, есть возможность продления действия лицензий.

Снижены административные санкции (мораторий на штрафы) Ограничена контрольно-надзорная деятельность, в том числе приостановлено проведение инспекций, контрольно-проверочных мероприятий. Запрещена блокировка расчетных счетов, действует мораторий на банкротство.

Вышеперечисленные виды государственной поддержки способствует малым предприятиям преодолевать финансовые трудности и развиваться быстрее [4].

Кроме того, малый бизнес в Донецкой Народной Республике может использовать возможности цифровизации и интернет-технологий для расширения своего бизнеса и привлечения новых клиентов. В последние годы в республике произошел значительный рост интернет-рынка, что открывает новые возможности для малого бизнеса.

Развитие малого предпринимательства в Донецкой Народной Республике осуществляется в том числе посредством реализации программ развития субъектов малого предпринимательства, основным принципом разработки и реализации которых является согласованность целей и задач программы с прогнозами и программами социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, приоритетными задачами, установленными нормативными актами Донецкой Народной Республики [5].

Малый и средний бизнес быстро приспосабливается к разнообразным условиям работы и продолжает развиваться.

По данным Министерства экономического развития Республики, на январь 2022 года [6], доля малых и средних предприятий ДНР в сфере торговли превысила 54%, в промышленности этот показатель почти 35%.

В 2022 году количество малых и средних предприятий составило 41% от общего количества предприятий. Наиболее весомая доля в общем объеме реализованной продукции товаров и услуг малых и средних предприятий на оптовую и розничную торговлю — 54,4%. Доля промышленной продукции — 34,6% от общего объема реализации. Услуги, связанные с недвижимым имуществом — 2,2%.

В структуре МСП по видам экономической деятельности в регионе преобладают сферы непромышленного характера (Рис. 2). Из данных диаграммы видно, что 31,1% от общего числа предприятий МСП занимаются операциями с недвижимостью, в оптовой и розничной торговле задействовано — 25,3%, в

промышленности — всего 14,7% .

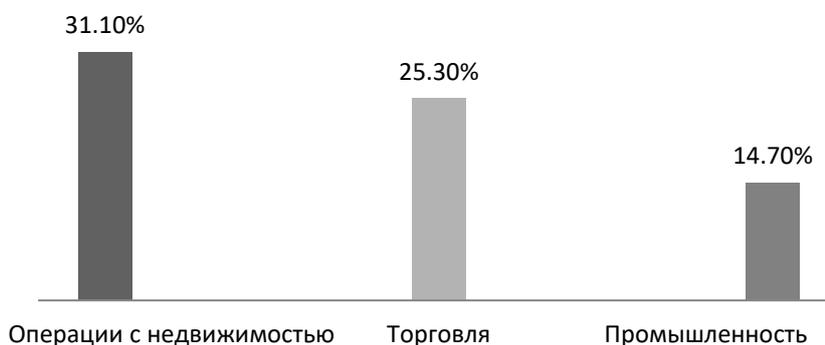


Рис. 2. Доля предприятий в структуре МСП по видам экономической деятельности в 2022 году

Вхождение ДНР в состав России скорректировало планы социально-экономического развития республики.

Учитывая проделанную работу, с целью обеспечения социального благополучия граждан за счет стабилизации, восстановления и модернизации экономики региона были приняты важные для жителей Донбасса Программы социально-экономического развития Донецкой Народной Республики на 2022–2024 годы. Главными направлениями Программ являются развитие экономики, промышленности и создание комфортных условий жизни для каждого жителя Донецкой Народной Республики.

В рамках принятых Программ будет уделено внимание восстановлению домов и социальных объектов. Всего планируется восстановить около 1 тыс. многоквартирных домов и 240 социальных объектов.

К тому же власти республики в рамках Программ социально-экономического развития на 2022–2024 годы нацелены повысить качество дорог.

Реализация программ социально-экономического развития позволит достигнуть ряда показателей, в частности, будет рассмотрено:

увеличение средней заработной платы в целом по экономике в 2,3 раза до 35 тыс. руб. и повышение средней пенсии в 1,3 раза до 13,8 тыс. руб., а средняя заработная плата бюджетников достигнет 29 тыс. руб.;

повышение показателя валового внутреннего продукта на душу населения на 75%;

создание 70 000 новых рабочих мест в республике благодаря реализации комплексных мер поддержки предпринимательской среды;

сокращение уровня потери воды в сетях в два раза, что позволит обеспечить более стабильную подачу воды населению.

Также в планах введение программы выдачи жилищных сертификатов с 2023 года [7].

*Выводы.* Функционирование малого предпринимательства является неотъемлемой составляющей рыночных отношений. Развитие малого бизнеса в ДНР особенно важно, поскольку именно малый бизнес в сложившихся экономических и политических условиях может стать основой социальной реструктуризации общества.

Малый бизнес в Донецкой Народной Республике испытывает определенные внешние вызовы, но имеет и возможности для успешного развития. Для развития малого бизнеса в ДНР со стороны государства и бизнес-сообщества необходимо оказание финансовой и имущественной поддержки, предоставление целевых займов, поддержание платежной дисциплины, снижение налоговой нагрузки, а также предоставление льгот.

#### *Список использованных источников*

1. Современные тенденции науки и практики : материалы интернет-конференции Совета молодых ученых (Донецк, 18 мая 2021 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». – Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2021. – 532 с.

2. Стрижаков, А. Ю. Концепция развития малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике / А. Ю. Стрижаков // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. — Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. — С. 243-245.

3. Меры поддержки бизнеса в Донецкой Народной Республике / [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития ДНР: [сайт]. — URL: [https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10119&Itemid=772](https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=10119&Itemid=772) (дата обращения 09.11.2023).

4. Надтока Т. Б., Алистратова Д. О. Значение и проблемы развития малого бизнеса в Донецкой Народной Республике /

Надтока Т. Б., Алистратова Д. О. [Текст] // Инновационные перспективы Донбасса, г. Донецк, 21-23 мая 2019 г. — Донецк: ДонНТУ, 2019. — С. 318.

5. Закон ДНР «О развитии малого и среднего предпринимательства в Донецкой народной Республике» / [Электронный ресурс] // Официальный сайт Народного Совета ДНР : [сайт]. — URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-razvitii-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-donetskoj-narodnoj-respublike/> (дата обращения: 09.11.2023).

6. Васильев А. А. Доля малых и средних предприятий ДНР / Васильев А. А. [Электронный ресурс] // Комсомольская правда : [сайт]. — URL: <https://www.donetsk.kp.ru/daily/author/827399/> (дата обращения: 10.11.2023).

7. Программа социально-экономического развития на 2022-2024 годы / [Электронный ресурс] // : [сайт]. — URL: <https://dnrsovet.su/> (дата обращения: 09.11.2023).

## УДК 321.01

### ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКИХ СТРУКТУР В ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ

*Гриценко А.А.,  
магистрант кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы;*

*Гурий П.С.,  
канд. наук по гос. упр.,  
доцент, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы  
ФГОУ ВПО «Донецкая академия управления и  
государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Составлен список инструментов организации публичной власти и управления в Российской Федерации. Рекомендовано ученым и специалистам

Донецкой Народной Республики в области публичного управления, при решении местных проблем, выбирать инструменты развития, апробированные в Российской Федерации.

*Ключевые слова:* публичное управление, инструменты развития, цифровая трансформация, риск-менеджмент, модель публичного управления, ценность услуг.

A list of instruments for the organization of public power and governance in the Russian Federation has been compiled. It is recommended that scientists and specialists of the Donetsk People's Republic in the field of public administration, when solving local problems, choose development tools tested in the Russian Federation.

*Keywords:* public management, development tools, digital transformation, risk management, public management model, value of services.

*Постановка проблемы в общем виде.* Перспективы развития Донецкой Народной Республики ставят перед специалистами государственного и муниципального управления достаточно сложную задачу: определить подходы к встраиванию сложившихся в Республике органов публичной власти и управления в пространство Российской Федерации. В РФ уже давно ведутся работы по цифровой трансформации государственного и муниципального управления в сфере публичного управления [1]. Очевидно, что и в ДНР современное публичное управление должно формироваться с учетом результатов этих работ. От времени, затраченного на решение данной проблемы, будет зависеть быстрота вовлечения институтов гражданского общества, граждан, населения и социальных слоев ДНР непосредственно в процесс управления страной, а также полученный при этом результат. Для ускорения этих процессов, необходимо определить инструменты управления взаимодействием государства и гражданских структур в публичной сфере, а также – способ эффективного применения их.

*Анализ результатов последних исследований и разработок.* Аспирант Яновский А.В., работая над теоретико-концептуальным обоснованием возрастающей роли информационно-технологических факторов в повышении публичности российской

системы государственного управления, показал, что развитие системы публичного управления начинает все больше обуславливаться их влиянием. Следовательно, эти факторы должны стать платформой для решения задач по вовлечению институтов гражданского общества, граждан, населения, его социальных слоев непосредственно в процесс управления государством и обеспечить развитие системы публичного управления на базе электронного взаимодействия их [2].

Логическим развитием рекомендаций Яновского А.В. мы считаем исследования аспиранта Щеголева А.В., который также занимался разработкой теоретико-методических и научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы публичного управления посредством разработки и интеграции в деятельность органов публичного управления инструментария риск-менеджмента. Предметом исследования он выбрал совокупность управленческих процессов и взаимоотношений, возникающих в системе публичного управления в ходе минимизации и нивелирования рисков [3]. Это позволили ему:

- предложить подход к формированию системы публичного управления;
- раскрыть экономическую сущность рисков в менеджменте системы публичного управления;
- разработать методику систематического отслеживания и оценки эффективности действий по снижению рисков, названую им как «трекинг рисков в системе публичного управления»;
- составить методика управления рисками в деятельности органов государственной и муниципальной власти;
- предложить подход к интеграции компонентов риск-менеджмента в систему публичного управления Российской Федерации.

*Выделение нерешенной части общей проблемы.* Анализ результатов диссертационных исследований показал, что ученые Российской Федерации работают над созданием государственного управления инновационным, современным и цифровым, для интенсификации взаимодействие всех уровней власти между собой и со всеми сферами общественно-хозяйственной жизнью общества. Однако, они не решали задачу становления публичного управления, для условий вхождения ДНР в развивающееся государство Россия.

*Цель исследования* – определить инструменты управления взаимодействием государства и гражданских структур в публичной сфере, а также – способ эффективного применения их для вхождения ДНР в пространство в развивающегося государство Россия.

*Изложение основных результатов исследования.* Общая готовность гражданских структур участвовать в проводимой государственными институтами политике, для повышения доверия граждан к государству и власти и ее эффективности в целом, будет зависеть от его заинтересованности в поддержании субъектного и конкурентного характера публичной сферы. Анализ эволюции модели публичной сферы, процесс ее исторического становления и трансформации, связанный с вызовами периодов исторического развития, позволяют выделить четыре принципиально разных модели взаимодействия государства и гражданских структур, проследить в них рост значения функционала публичной сферы и ее новое качество в наступающей цифровой эпохе [4-5]:

Модель №1: «Государство = общество = публичная сфера».

Согласно этой модели общественная сфера (общество) не существует вне сферы активности государства и подконтрольна ему. Здесь государство использует весь свой властный потенциал. Оно формирует общественную повестку, как и саму общественную сферу, задает рамки самореализации и определяет функциональные возможности публичной сферы

Модель №2: «Государство + общество = публичная сфера».

В рамках этой модели общественная сфера отчасти выходит за пределы государственного влияния, но по-прежнему зависит от его интересов. Существование самостоятельной публичной сферы в данной модели возможно лишь в той части общественной сферы, которая не включена в процесс государственного администрирования публичных форм гражданской активности.

Модель №3: «Государство/общество = публичная сфера».

В соответствии с этой моделью, самостоятельная общественная сфера наравне с государством может формировать публичную сферу. Однако здесь интересы и приоритеты государства продолжают играть центральную роль в процессе принятия и реализации публично значимых решений.

Модель №4: «(Государство + общество) \* цифровая среда = цифровая публичная сфера».

В рамках этой современной модели, при формально декларируемой автономности общественной сферы от государства, намечается фактический возврат к первоначальной модели, в которой общественная сфера практически полностью входит в сферу интересов государства и подчиняется ему. Это изменение осуществляется за счет развития государством подконтрольной себе медиа, а ведомственным администраторам – цифровой публичной сферы на базе использования новейших технологий искусственного интеллекта, управления потоками символической политики, и в целом – общественным сознанием. Это позволяет ему формировать административно-центричную повестку и осуществлять, по сути, медиа-кратическое управление. В результате, берется курс на замещение общественной повестки — государственной, сформулированной правящим политическим классом в своих интересах.

Выделения четырех различных моделей государственно-гражданского взаимодействия позволяет продемонстрировать наглядную картину процесса становления и совершенствования публичной сферы как значимой составляющей публичной политики. Переход к Модели реализации публичной политики «(Государство + общество) \* цифровая среда = цифровая публичная сфера», необходимо использовать инструменты, с помощью которых государственное управление может стать более широким, современным и цифровым.

Таким образом, картина применения различных модельных подходов к использованию цифровых продуктов и инновационных решений является актуальным для становления публичного управления государственным администрированием в ДНР [6]

Применение инноваций в государственном управлении предъявляет к государственным служащим и системе государственного управления специальные требования. Они обусловлены их содержанием. Сегодня управленец должен уметь пользоваться электронными системами, уметь выступать на публике, мыслить инновационно и стратегически.

Государственная система должна иметь электронный и быстрый документооборот, развитую сеть коммуникативной связи центра с отдаленными областями государства. Важно разработать государственную управленческую систему, при которой уровень безработицы, уровень бездомных, уровень смертности и

преступлений будут снижаться, и ввести специальную систему учета квалификации управленческих кадров, которая будет исходить из качественных и количественных показателей деятельности управленца.

Чтобы инновации в государственном управлении нашли широкое распространение, нужны кадры, способные взять на себя ответственность за внедрение и продвижение их [7].

Важной задачей системы кадрового менеджмента считается поддержание соответствия количественных и качественных характеристик компетентности персонала высшим целям организации ее стратегии ее достижения. Социальная компетентность государственных служащих проявляется в реализации групповых интересов граждан. Она осуществляется ими путем организации работы субъектов хозяйственной деятельности в рамках социальной и экономической инфраструктуры региона. Профессиональная компетентность служащего базируется на достаточном знании законодательства в области регулирования хозяйственной деятельности собственника, а также на его менеджерском и организационно-регулятивном опыте. Повышение социальной и профессиональной компетентности работников государственных органов должно стать одним из важнейших факторов, способствующих формированию этики государственной службы [8].

В монографии [9] показано, что публичные блага обладают качествами неисключаемости и неконкурентности. Из этих качеств следует, что оценка ценности публичного блага только клиентом, для самого себя, является эффективной только в отсутствии конфликтов. А при наличии их – требует создания новых институтов, основанных на взаимных выгодах. Здесь требуется применять уже не клиентский подход, а гражданский. Реализация идеи «ценности услуг», позволит работникам государственных органов добиться следующего:

- ценности услуг для граждан;
- правительство эффективное, отзывчивое и ориентированное оказание услуг;
- участие граждан в формировании государственной политики и политики обслуживания;
- совместную выработку стратегии взаимодействия между правительством и гражданами;

- обратную связь при оказании услуг;
- гибкость при предоставлении услуг, сочетание традиционных и новых каналов для предоставления услуг гражданам.

В настоящее время поиск новой парадигмы публичного управления не завершен и идет именно в этом направлении

*Выводы.* 1. В Российской Федерации в области публичного управления формируются инструменты, способные стать гарантией эффективного управления всеми сферами общественно-хозяйственной жизни общества:

1.1. информационно-технологические факторы, интегрированные в платформу для решения задач по вовлечению институтов гражданского общества, граждан, населения и социальных слоев в процесс управления;

1.2. система публичного управления, дополненная инструментами риск-менеджмента и методикой управления рисками в деятельности органов государственной и муниципальной власти;

1.3. инструменты взаимодействия государства и гражданских структур по Модели №4: «(Государство + общество) \* цифровая среда = цифровая публичная сфера», с помощью которых государственное управление может стать более широким, современным и цифровым;

1.4. кадры, способные взять на себя ответственность во внедрении и продвижении инноваций в государственном управлении;

1.5. социальная компетентность государственных служащих и их профессиональная квалифицированность в знании законодательства в области регулирования хозяйственной деятельности собственников, менеджерский и организационно-регулятивный опыт, способствующие формированию этики государственной службы;

1.6. институты публичного управления, заменяющие клиентский подход к оказанию услуг гражданским подходом для реализации идей «ценности услуг» и получения взаимной выгоды.

2. Ученым и специалистам-практикам ДНР в области публичного управления, для ускоренного создания справедливого и инновационного государственного управления, необходимо подбирать инструменты государственного управления,

интенсифицирующие взаимодействие персонала на всех уровнях власти эффективного управления всеми сферами общественно-хозяйственной жизни общества, с учетом опыта РФ.

3. Исследование различных подходов к организации публичного управления государственного администрирования, в том числе с использованием цифровых продуктов и инновационных решений, в ДНР является актуальным.

Список использованных источников

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

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

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

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

<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-publichnoy-sfery-v-kontekste-vzaimodeystviya-gosudarstva-i-grazhdanskih-struktur/viewer>

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

6. Ватлина, Л.В. Проблема внедрения инноваций в систему администрирования при публичном управлении общественно-хозяйственными процессами // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 3. – С. 735-742

7. Карачурина, Р.Ф. Инновации в государственном управлении: теоретические аспекты / Р.Ф. Карачурина, Л.Р. Аюпова // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6. Ч. 5 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/06/56000> (дата обращения: 19.10.2022).

8. Пирогова, О.Г. Особенности управления персоналом в системе государственной службы / О.Г. Пирогова, Г.Г. Вукович //

Экономика устойчивого развития, Общественная академия инновационного устойчивого развития (Краснодар) №: 1 (25) 2016. – С. 309-313

9. Сморгун, Л. В. В поисках управляемости: концепции и трансформации государственного управления в XXI веке [Текст] : [монография] / Л.В. Сморгун ; Санкт-Петербургский гос. ун-т. - Санкт-Петербург : Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2012. – 360 с.

**УДК 658:005.5**

## **УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Дибров Д.Ю.,*  
обучающийся бакалавриата,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

*Новикова А.К.,*  
преподаватель,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

В статье исследована сущность понятия «бизнес-процесс». Установлено, что бизнес-процессы в отличие от видов деятельности позволяют структурировать процесс управления на всех уровнях и устанавливать четкие критерии эффективности деятельности, адаптировать внутреннюю среду предприятия к изменениям, оптимально распределять ресурсы, уменьшать трудоемкость процесса управления.

**Ключевые слова:** управление бизнес-процессами, моделирование, эффективность.

На современных предприятиях, применяющих процессный подход в управление, актуальным является вопрос использования специальных технологий для

построения бизнес-системы, а также выбор методов оценки ее эффективности.

Настоящее управление не обходится без использования специальных методик, концепций, потому что они помогают руководителям принимать рациональные решения и предсказать результат их реализации.

Для эффективного управления бизнес-процессами на предприятиях осуществляется оценка и моделирование бизнес-систем с определением конкретных процессов, необходимых для достижения целей предприятия.

Вопросы формирования, сущности и классификации бизнес-процессов и бизнес-моделей в компаниях исследовали такие зарубежные и отечественные ученые, как Дж. Магретта, А. Остервальдер, Г. Похле, К. Зотт, Т. Эйзенманн, А. Афуа, Х. Чесбро, Б. Алешин, А. Глудкин, А. Виноградова, В. Ефимов, К. Есипова, В. Ивлев, А. Кузнецов, В. Тоцкий, Н. Стрекалова и др.

Цель данного исследования заключается в определении особенностей управления бизнес-процессами.

Бизнес-процесс – это комплекс мероприятий, совокупность различных видов деятельности направленных на создание максимально ценного для потребителя продукта или услуги, а также оптимизации работы компании в целом. Для понятной картины бизнес-процессы представляют собой блок-схему бизнес-процессов. За каждым из бизнес-процессов должен быть закреплен владелец или другими словами ответственный за него [1].

Существуют три вида бизнес-процессов:

1. Управляющие бизнес-процессы – это процессы, которые охватывают весь комплекс функций управления, начиная с каждого конкретного бизнес-процесса и до системы управления в целом. Это и стратегическое планирование предприятием, и менеджмент окружающей среды, и оперативное управление процессами.

2. Операционные-бизнес-процессы, которые составляют содержание основного бизнеса предприятия города и формируют основной поток доходов. К ним относятся процессы: продажа, отгрузка, планирование, расчет и подведение итогов и т. д. [3].

3. Поддерживающие-бизнес-процессы, поддерживающие

операционные процессы (бухучет, составление баланса, менеджмент персонала и информации, контроль и обеспечение качества и т. д.).

Общие свойства бизнес-процессов представлены на рис. 1.1.

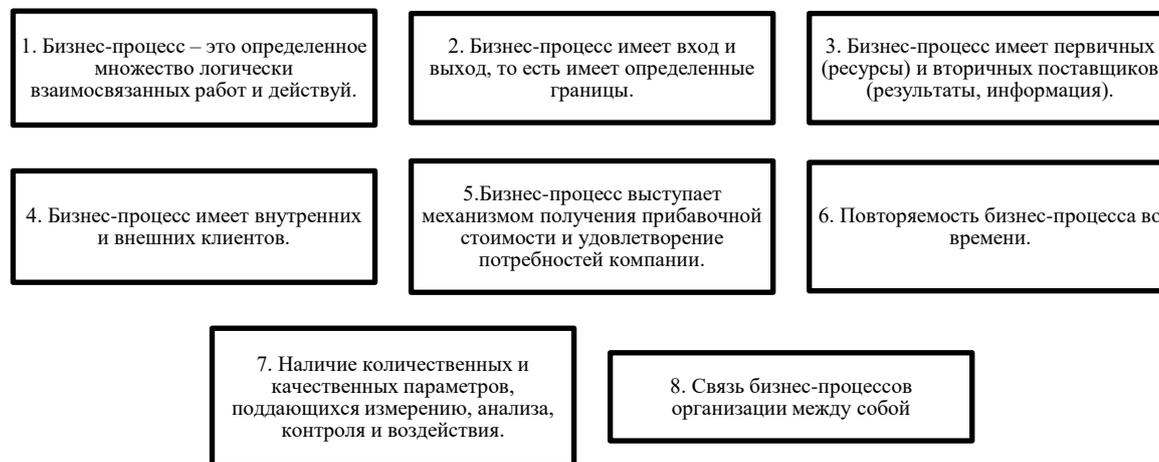


Рис. 1.1. Свойства бизнес-процессов на предприятии

Управление бизнес-процессами ( Business Process Management) – это систематический подход к управлению, направленный на улучшение деятельности организации и ее процессов. Этот подход дает возможность организации определить свои процессы, организовать их выполнение, а также повысить качество, как результатов процессов, так и порядка выполнения.

Управление бизнес-процессами состоит из следующих фаз (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Фазы управления бизнес-процессами на предприятии

Первая фаза-определение процесса. На этом этапе выполняется моделирование процесса в начальном состоянии и в желаемом состоянии (разрабатываются модели «как есть» и «как должно быть»);

Вторая фаза-анализ процесса. На этом этапе определяются различные варианты действий процесса, проводится имитационное

моделирование. В результате определяются оптимальные методы для улучшения бизнес-процесса;

Третья фаза-реализация изменений. На этом этапе к процессу применяются выбранные методы улучшения. Происходит внедрение изменений в процесс;

Четвертая фаза-мониторинг процесса. На этом этапе выполняется периодический мониторинг процесса по определенным показателям;

Пятая фаза-оптимизация процесса. На этом этапе выполняется сравнение реально полученных результатов по изменению процесса с желаемой моделью («как должно быть») и начинается следующий цикл улучшения.

Компании не работают с максимальной эффективностью собственными силами: процессы необходимо постоянно анализировать, оптимизировать, который иногда полностью реорганизовать. И моделирование-первый шаг к такому управлению. Разложить действия на компоненты, каждый из которых включает определенную цепочку операций, проще увидеть узкие места и ошибки, спрогнозировать риски на каждом из этапов.

В краткосрочной перспективе это позволит построить более эффективные бизнес-процессы, а в долгосрочной – поможет компании адаптироваться и совершенствоваться в соответствии с изменяющимися условиями и целями [5].

Моделирование бизнес-процессов (Business Process Modeling) – один из методов повышения эффективности и прозрачности работы организации. В его основе лежит процессный подход к управлению: процессы описываются через присущие им элементы - действия, данные, события, материалы. Полученное описание позволяет глубоко разобраться в бизнес-процессах, увидеть потенциал их улучшения и эффективно организовать взаимодействие всех участников.

Модель – это графическое или текстовое представление бизнес-процессов и логической взаимосвязи между ними. С ее помощью отображают два состояния процессов: как есть текущая деятельность организации, и как должно быть ее будущее состояние после внесения изменений или улучшений. Системное моделирование бизнес-процессов может быть выражено как блок-схем, диаграмм, таблиц, сценариев и т. д. Способы, выбранные для отображения элементов, называются методами моделирования [4].

Значительное внимание уделяется также методам управления бизнес-процессами предприятий торговли:

- непрерывное совершенствование, детальное и системное рассмотрение имеющегося процесса с целью поиска возможных путей его совершенствования или, если необходимо, кардинального перепроектирования, включающего методы BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management);

- методика быстрого анализа решения FAST-концентрирует внимание на определенном процессе во время одно-или двухдневного совещания Группы совершенствования процесса для определения способов улучшения этого процесса в течение следующих 90 дней;

- реинжиниринг BPR-радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения улучшения ключевых показателей производительности, таких как качество, оперативность;

- бенчмаркинг-сравнительный анализ хозяйственных процессов предприятий торговли с эталонными процессами предприятий, выполняющих одинаковые или похожие процессы, но лучше функционируют, с целью улучшения текущей деятельности;

- гринфилд-анализ и вынесение решений на основе представления бизнес-процесса как только что созданного, то есть с чистого листа.

В свою очередь, сегодня многим предприятиям уже недостаточно просто построить бизнес-процессы-пришло осознание, что ими нужно эффективно управлять. Для управления всеми бизнес-процессами компании, а также задачами, кейсами и проектами предназначен SmartManager.

Применение SmartManager открывает расширенные возможности BPM. Использовать SmartManager в комплексе с концепцией Business Process Management, вы получаете полнофункциональным решением для управляемого на основе BPM предприятия. Применение SmartManager позволяет достичь полной управляемости всеми задачами и ресурсами компании в одном приложении.

Документы, файлы, ссылки и другой электронный контент всегда находятся у вас под рукой благодаря SmartManager. Его можно быстро найти и использовать для решения текущих вопросов. Благодаря SmartManager вы всегда остаетесь на связи и получаете доступ к необходимой информации из любого

устройства-ноутбука, планшета, телефона. Таким образом обеспечивается оперативное управление командной работой компании.

Средство коммуникации: чат, мгновенные оповещения, рассылка email на электронную почту значительно улучшают качество коммуникации и информированность участников команды. Средства анализа данных позволяют осуществлять мониторинг, диспетчеризацию и контроль всех происходящих процессов.

Благодаря SmartManager вы всегда находитесь в курсе текущего положения дел, и можете вовремя и гибко управлять изменениями, оперативно реагируя на происходящие события. Все эти аспекты позволяют значительно ускорить процесс выполнения задач.

На предприятии SmartManager может применяться для управления самыми разнообразными процессами:

1. Управление технической подготовкой производства - с помощью SmartManager выполняется подготовка и согласование всей технической документации.

2. Управление производственными задачами-выдача и контроль выполнения задач в производстве.

3. Управление контрактно-договорной деятельностью – включает весь цикл работ от разработки проекта договора, все предусмотренные фазы его согласования и дальнейшее его пошаговое исполнение.

4. Управление проектами – полностью основано на задачах SmartManager, с их помощью формируются, контролируются и выполняются оперативные работы внутри проекта.

Таким образом, необходимость совершенствования управления бизнес-процессами вызвана изменениями условий внешней среды, поэтому целесообразно своевременно внедрять корректирующие и предупредительные действия по ликвидации или снижению влияния негативных факторов, а также сглаживания и демпфирования циклических колебаний внешней среды. Руководители предприятия должны прежде всего учитывать изменения рыночной среды, регулярно сравнивать качество производимой продукции с продукцией конкурентов, активно внедрять достижение научно-технического прогресса не только в производственную, но и в управленческую деятельность.

*Список использованных источников*

1. Высочиненко, А. С. Бизнес-процессы как элемент процессного управления на предприятии / А. С. Высочиненко, Ш. Ш. Абдухамитова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 4(95). – С. 35-44. – DOI 10.21295/2223-5639-2022-4-35-44. – EDN VQKABQ.

2. Федоров, И. Г. Методология создания исполняемой модели и системы управления бизнес-процессами4. : специальность 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики»: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Федоров Игорь Григорьевич, 2017. – 362 с. – EDN ZYPINZ.

3. Орлова, Е. В. Модели и механизмы согласованного управления производственно-экономической системой: специальность 05.13.10 «Управление в социальных и экономических системах»: диссертация на соискание ученой степени доктора технических наук / Орлова Екатерина Владимировна, 2018. – 340 с. – EDN EUMQRH.

4. Борисенко, Я. М. Управление бизнес-процессами как стратегия повышения эффективности предприятия / Я. М. Борисенко // Вестник современных исследований. – 2017. – № 8-1(11). – С. 63-65. – EDN ZMISRT.

**УДК 004 :338**

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Малахова Е. М.,*

*обучающаяся магистратуры  
кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

*Деяева Л. М.,*

*доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,  
канд. экон. наук, доцент, доцент  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*В настоящее время цифровые технологии активно внедряются во все сферы жизни. Успешное*

*функционирование организаций на рынке невозможно без применения современных цифровых технологий. В статье исследованы особенности цифровой трансформации HR-процессов, которые включают вопросы автоматизации документооборота, поиска, подбора, адаптации персонала, ведения учета, хранения и защиты информации.*

**Ключевые слова:** *цифровизация, цифровые технологии, менеджмент, HR-процессы.*

*Currently, digital technologies are being actively introduced into all areas of life. The successful functioning of organizations in the market is impossible without the use of modern digital technologies. The article examines the features of the digital transformation of HR processes, which includes issues of automation of document flow, search, selection, adaptation of personnel, record keeping, storage and protection of information.*

**Key words:** *digitalization, digital technologies, management, HR processes.*

Подготовка кадров является одним из ключевых направлений в эпоху цифровых технологий. Изменения касаются содержания, форм и методов обучения, сокращающих время на переподготовку и адаптацию персонала к новым технологиям. Формы организации труда требуют новых правил контроля за условиями труда, отчетности, текущего взаимодействия между работниками и работодателями. [1, с. 133].

Российские и западные компании находятся на уровне частичной цифровизации HR.

Основные трудности, с которыми сталкиваются компании: процессы управления персоналом сложны, неоднородны и разнообразны; российские компании только начали осознавать важность цифрового управления персоналом и не систематически используют цифровые технологии в управлении персоналом.

Современные рыночные механизмы вынуждают предприятия использовать передовые технологические решения в области контроля квалификационного уровня персонала персонала [2, с. 1].

**Актуальность.** В условиях цифровой трансформации требования к персоналу меняются. Развитие информационных

технологий привело к активному взаимодействию людей в виртуальном мире, повысило цифровые компетенции персонала, создало новые профессии.

Интернет-маркетологи, веб-дизайнеры, копирайтеры, аналитики данных востребованы, поскольку наличие человеческих ресурсов с цифровыми навыками является приоритетным инструментом повышения конкурентоспособности национальной экономики и предприятия.

Однако, развитие цифровой экономики способствует и формированию новых элементов в экономике: цифровых компетенций работников, переподготовке кадров в соответствии с изменениями в экономике, использованию цифровых технологий. На сегодняшний день проводятся различные семинары, направленные на улучшение цифровых навыков персонала.

Сотрудники с цифровыми навыками могут повысить конкурентоспособность предприятий и проявлять гибкость в меняющихся условиях внешней среды.

Вопросам применения цифровых технологий в различных областях сферы HR посвящены научные статьи и исследования многих отечественных и зарубежных авторов: Маркеевой А.В. [1, 133], Варениной Л.П., Идигова, Л.М. [4], Гилевой Т.А. и др. Современным вопросам оплаты труда посвящены, например, труды Кулагина В.П., Генкина Б.М. [5, с. 105].

Цифровизация затронула все направления HR, однако, распространение цифровизации неоднородно. В большей степени ИТ-инструменты используются в рутинных HR-операциях. Нестандартные задачи пока выполняются без использования комплексных цифровых решений.

Пандемия 2020 года повлияла на бизнес и заставила его трансформироваться в новых непривычных условиях работы. Появились стратегические задачи, которые необходимо активизировать и внедрять «инновации». Среди них три основных изменения: удаленный формат работы; постоянная поддержка сотрудников в новых стрессовых условиях; найм сотрудников, способных работать в «гибридном» режиме.

В настоящее время организации охотно инвестируют в цифровые технологии, которые помогают им работать с людьми. Основная тревога экспертов заключается в том, что предприятия, невосприимчивые к изменениям, могут остаться позади и

проиграть более прогрессивным конкурентам. Поэтому компаниям следует сосредоточиться на автоматизации и цифровизации.

Оцифровка HR означает, что классические и аналоговые HR-процессы переносятся в цифровой мир и, прежде всего, данные последовательно собираются и используются. Цифровизация в сфере человеческих ресурсов обеспечивает экономию времени и большую безопасность данных [6, с. 2158].

Важно, чтобы компании не только успешно обучали своих сотрудников, но и удерживали их в долгосрочной перспективе. Это особенно важно для молодого поколения, которое хорошо разбирается в цифровых технологиях и имеет другие ценности.

Сотрудники хотели бы иметь больше личной ответственности и творческих возможностей, поэтому индивидуальные программные решения, такие как инструменты обратной связи, могут помочь. Также важно знать навыки каждого сотрудника, чтобы целенаправленно развивать их. Цифровое программное обеспечение помогает создать систему управления и обеспечить прозрачность целей и уровня квалификации сотрудников.

Современная HR-работа включает в себя развитие персонала, в котором важную роль играют возможности цифрового обучения. Они дают множество преимуществ, поскольку их легко применять и они доступны в любое время. Возможность индивидуального использования предложений цифрового обучения позволяет HR-менеджерам обеспечить персонализированную передачу знаний. Благодаря возможностям цифрового обучения можно быстро реагировать на изменение условий работы.

Рассмотрим цифровые технологии в управлении персоналом в таблице 1.

Таблица 1

Цифровые технологии в управлении персоналом [7, с. 118]

HR-функционал, цель подсистемы	HR-функции	Цифровая технология (Примеры)
1	2	3
Планирование персонала и брендинг	HR-планирование, кадровое планирование	Платформа HR-брендинга (icanchoose); HR-аналитика: обработка данных и бизнес-аналитика применяется к HR; HR BigData – огромные объемы разнородных цифровых HR-данных информация, методы обработки и анализа.

Продолжение табл. 1

1	2	3
Управление	Управление, обучение персонала, карьера персонала, корпоративная культура	TMS – системы управления талантами; LMS – системы управления обучением; e-LMS – системы управления электронным обучением; Машинное обучение; Виртуальные занятия; Мобильное обучение; МООС – массовые открытые онлайн-курсы; Услуги, которые позволяют влиять на организационную культуру путем создания специальных систем стимулирования (Perkbox, Аnyperk, Кибергранты)
HR-эффективность, управление	HR-производительность управление, HRM-система, ресурсы управления системой	HRM-система – система управления человеческими ресурсами; ERP HCM – планирование ресурсов предприятия, модуль: управление персоналом; HR-аналитика, HR BigData; CHIP (Cognitive Human Interface Personality)
Набор персонала	Набор и выбор персонала, маркетинг персонала, адаптация персонала	E-Staff Recruiter - система полного цикла, автоматизирующая рутину операций по подбору персонала; Услуги чат-ботов (Firstjob Mya); ATS (Системы отслеживания кандидатов) - платформа для управления потока кандидатов (Левел); Онлайн-оценка – групповое тестирование через Интернет; Платформы отбора кандидатов, включающие в себя различные инструменты. Платформы для размещения вакансий (включая программы стажировок) для выпускников и студентов.
Производительность труда в управлении	Мотивация и Стимулы, индивидуальная производительность, управление персоналом; организация труда, управление лояльностью персонала	DW (Digital Workplace) — платформа, обеспечивающая повторный удаленный доступ к трудовым ресурсам, независимо от местонахождения сотрудника. DLP-системы – системы предотвращения потери данных; Платформы для РМ (Управление производительностью) – составление карьерного плана для сотрудника, установление обратной связи, создание внутренней платформы для общения (Zugata, Everwise, Landit, Lattice); Платформы для работы с компаниями с удаленными сотрудниками, сотрудники, работающие неполный рабочий день, и фрилансеры (Befree)

Преимуществом цифровизации HR является следующее.

Многие стандартные задачи могут обрабатываться автоматически, что экономит время, а сотрудники отдела кадров могут посвятить себя другим стратегическим задачам.

Цифровые системы управления персоналом позволяют улучшить сбор и обработку данных. Руководители HR-отдела получают доступ к более качественным данным – это позволяет более эффективно принимать решения.

Управление талантами выводится на новый уровень благодаря цифровизации, например, посредством электронного обучения и цифровой адаптации.

Оцифровка HR-систем обеспечивает большую гибкость, поскольку сотрудники могут получить доступ к своим данным из любого места, а рабочие процессы могут выполняться откуда угодно.

Преимущества цифровизации в HR очевидны, но HR-менеджеры также должны помнить, что изменения всегда изначально требуют усилий, а также могут вызвать негативную обратную связь со стороны сотрудников, поскольку не каждый человек открыт для изменений. С этой точки зрения цифровизацию HR также следует понимать как вызов, особенно в компаниях с устоявшимися процессами.

Опираясь на недавний отчет Gartner HR, 53% руководителей HR называют организационный дизайн и управление изменениями главным приоритетом на 2023 год. 45% говорят, что их сотрудники устали от всех изменений. Организации видят последствия слишком больших изменений и неопределенности. Адаптивность является обязательным условием для директоров по персоналу, которые сталкиваются с цифровыми преобразованиями, экономической неопределенностью и политической напряженностью. Сотрудники становятся более устойчивыми к изменениям: в 2016 году 74% были готовы изменить свое рабочее поведение, чтобы поддержать организационные изменения, но это число сократилось до 38% в 2022 году. Руководители HR-отделов должны помогать сотрудникам ориентироваться в изменениях, чтобы смягчить их воздействие [8].

Цифровая трансформация HR-процессов усиливается из года в год, так как компании отказываются от ручных процессов и инструментов. Сегодня можно ожидать новые тенденции в сфере

HR-технологий, инструменты продолжают развиваться и становиться все более востребованными. В связи с этим HR имеют следующие возможности.

Адаптация сотрудника во внутрикорпоративных взаимодействиях - личный кабинет сотрудника, доступ ко всей необходимой корпоративной информации: инструкции и положения, информация об организационной структуре и др.; новостная лента, self-сервисы, архив файлов.

Внутрикорпоративные коммуникации: совместная работа над целями и задачами; чаты, рабочие группы, фотогалереи, блоги, бонусы; участие сотрудников во внутренней жизни компании; личный кабинет руководителя (с основными показателями работы компании).

Автоматизация документооборота: сокращение сроков получения результатов HR-сервисов; согласование и запрос документов через личный кабинет сотрудника; внедрение электронного документооборота; единая база документов, совместная работа с документами, история изменений.

Учет времени сотрудников: постановка задач и поручений; отслеживание времени и факта выполнения; оценка показателей эффективности сотрудников (KPI); планирование переговорных комнат.

Хранение и защита информации: корпоративное хранилище данных (история коммуникаций, целей, задач, файлов и т.д.); персонифицированный доступ к информации для различных групп и полномочий сотрудников.

Мобильное приложение: вовлеченность сотрудников вне офисного пространства; доступ к сервису 24/7; 100% функционала HRM-системы возможно реализовать в мобильной версии.

Автоматизация управления персоналом (HR Automation) использует программное обеспечение для оцифровки и автоматизации повторяющихся и трудоемких задач, включая администрирование адаптации сотрудников, начисление заработной платы, хронометраж и управление льготами. Рассмотрим автоматизацию HR-сервисов [9, с. 64]:

Поиск и подбор персонала (публикация вакансий, импорт резюме, сбор информации о соискателях, фиксация всех этапов подбора сотрудников, аналитика отчетности).

Адаптация персонала (база знаний, корпоративный

университет, дистанционное обучение, аттестация и оценка сотрудников, знакомство с компанией с помощью чат-бота, Welcome-тренинг, общение сотрудников: социальная сеть, чаты, «Обратная связь» – отзыв о сотруднике).

Развитие персонала (индивидуальный план развития, кадровый резерв, внутренние бонусы, бейджи и другие игровые элементы для повышения вовлеченности и мотивации сотрудников, внутренний интернет-магазин для сотрудников (возможность потратить накопленные бонусы на приятные подарки), доска почета/рейтинги, прозрачность процессов расчета премии, льгот, вознаграждений и мотиваций, банк идей: сбор идей, обсуждение, голосование).

Кадровое делопроизводство (прием и увольнение сотрудников, график отпусков, заявление на отпуск; табельный учет, график отсутствия, оформление справок, фиксация кадровых событий, расчетные листки).

**Выводы.** В условиях цифровизации возрос спрос на программирование, кибербезопасность и цифровой маркетинг. Появление новых программ по совершенствованию цифровых навыков свидетельствует о растущем интересе к цифровым технологиям. Основными задачами в управлении персоналом организаций с учетом цифровизации являются следующие:

разработка собственной HR-стратегии;

переход на мобильные платформы и цифровое мышление является приоритетом;

обмен цифровыми стратегиями и опытом для дальнейшего развития.

Работодатели заинтересованы как в сокращении затрат на бумажный документооборот, так и удержании квалифицированных кадров за счёт систем оценки их талантов и недостающих для эффективной работы компетенций, организации дистанционного обучения. Сотрудникам организаций необходимо повышать свою квалификацию в соответствии с новыми тенденциями цифровизации, осваивать цифровые технологии и оперативно реагировать на изменения окружающей среды. Соблюдение этих мер позволит организации повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность на рынке.

*Список использованных источников*

1. Маркеева, А.В. Модернизация программ переобучения безработных граждан в РФ в условиях перехода к цифровой экономике / А.В. Маркеева, Д.А. Панферов, О.А. Жолобова. – М.: Вестник Московского университета: Серия 18, Социология и политология. - 2020. – Т. 25. - № 2. – С. 133–156 – Текст : непосредственный.

2. Косарева, И.Н., Самарина В.П. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации / И.Н. Косарева, В.П. Самарина // Вестник Евразийской науки. - 2020. – Т. 14. - №3. - С. 1-9 – Текст : непосредственный.

3. Тебекин, А.В. Перспективы и риски цифровизации дополнительного профессионального образования / А.В. Тебекин. – М.: Московский государственный институт международных отношений МИД России. - 2021. – Т. 9. - № 1. – С. 2558-2566 – Текст : непосредственный.

4. Идигова, Л.М., Рахимова, Б.Х. Актуальные вопросы цифровой трансформации нефтегазовой отрасли / Л.М. Идигова, Б.Х. Рахимова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2021. - № 1 (193). – С. 18-21 – Текст : непосредственный.

5. Серенков, П.С. Методы управления качеством. Процессный подход / П.С. Серенков, А.Г. Курьян, В.П. Полонтей. – Минск: Новое знание; Москва; ИНФРА-М, 2021. – 440 с. – Текст : непосредственный.

6. Идигова, Л.М. Организация процесса производства в условиях цифровой экономики / Л.М. Идигова, С.А. Плис. – Москва: ФГБОУ ВО Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина. - 2022. – С. 2158–2166 – Текст : непосредственный.

7. Барбарская, М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе / М.Н. Барбарская. – М.: Основы экономики, управления и права. - 2020. - №4 (16). - С. 118-121– Текст : непосредственный.

8. На чем сосредоточится HR в 2023 году? [сайт организации]. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/what-will-hr-focus-on-in-2023> (дата обращения: 19.10.2023). – Текст : электронный.

9. Зуева, З.В., Катровский, Ю.А. Использование цифровых технологий в управлении персоналом / З.В. Зуева, Ю.А. Катровский // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2021. - № 2 (25). – С. 64-68 – Текст : непосредственный.

## ВЛИЯНИЕ АРОМАТОВ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

**Мартыненко Н.В.,**  
*обучающийся бакалавриата*  
*кафедры маркетинга и логистики,*

**Макарова О.В.,**  
*преподаватель*  
*кафедры маркетинга и логистики*  
*ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,*  
*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В данной статье рассматривается использование ароматов для привлечения внимания покупателей и увеличения продаж. Основное внимание уделяется выбору аромата в зависимости от размера помещения, вида деятельности и ряда других факторов. Также рассматриваются особенности ароматизации общественных мест и привлекающие свойства ароматов для посетителей.

**Ключевые слова:** *маркетинг, аромат, ароматмаркетинг, ощущения, покупатель.*

This article discusses the use of fragrances in merchandising events, namely, the study of the mechanisms of aromatization of premises for various purposes. The main attention is paid to the choice of fragrance depending on the size of the room, the type of activity and other factors. The features of the aromatization of public catering places and the attractive properties of aromas for visitors are also considered.

**Keywords:** *marketing, fragrance, aroma marketing, sensations, buyer*

*Постановка проблемы.* В современном мире, где конкуренция на рынке товаров и услуг постоянно растет, инструментом привлечения внимания покупателей и увеличения объемов продаж

выступают инновационные методы коммуникации, а именно невербальные способы воздействия на покупательскую аудиторию. Одним из таких методов является использование ароматов для создания благоприятной атмосферы в магазинах, салонах и других местах продаж. Однако изучение влияния ароматов на поведение покупателей и результаты продаж является сложной и многогранной задачей, требующей научного подхода. В мире продаж давно нашли подтверждение факты, что ароматы обладают уникальной силой влияния на настроение покупателей и возникновение лояльности по отношению к брендам. Даже когда запах незаметен или едва уловим - он способен создать непреодолимое впечатление. Это наблюдение стало одним из ключевых при осуществлении успешной продажи товара или услуги продавцом, когда необходимо установить контакт с покупателем. Важно выявить потребности, презентовать продукт, поработать с возражениями и завершить сделку.

*Актуальность темы.* Данная тема является достаточно актуальной в рамках современных маркетинговых стратегий и исследований потребительского поведения. Она представляет научный интерес, поскольку ароматы играют значительную роль в процессе покупки и принятия решений о выборе товара или услуги. Эта тема актуальна для различных сфер бизнеса, в том числе розничной торговли, общественного питания, гостиничного и туристического сектора и др.

В современном мире, где конкуренция на рынке высока, маркетологи активно ищут новые способы привлечения и удержания клиентов. Ароматы как один из инструментов сенсорного восприятия могут влиять на эмоции и настроение потребителей, что, в свою очередь, влияет на их покупательское поведение. Исследования в области невербальных коммуникаций могут помочь разработать эффективные стратегии маркетинга, нацеленные на повышение продаж и укрепление лояльности клиентов.

Актуальность данной темы также обусловлена растущим интересом к ароматерапии и использованию натуральных и экологически чистых ароматов в коммерческих целях. Это направление активно развивается и требует проведения дополнительных исследований для определения оптимальных комбинаций ароматов и их влияния на поведение потребителей.

Таким образом, изучение влияния ароматов на покупательское поведение и уровень продаж является актуальной и перспективной областью научных исследований, которая может принести реальную практическую пользу для развития бизнеса и повышения его конкурентоспособности.

*Цель исследования.* Целью данного исследования является изучение влияния использования различных ароматов в проведении мероприятий для привлечения покупателей и увеличения продаж.

*Анали последних исследований и публикаций.* Изучением вопросов, связанных с использованием ароматов в маркетинге их особенностей, и возможностей, занимались многие научные деятели.

Рузанова В.М. в своем исследовании говорит о том, что Интеграция запаха как невербального средства коммуникации в сферу продаж еще не настолько разработанная технология, как цвет. Ею пользуются множество компаний во всем мире, но нет однозначных данных по поводу того, какие конкретно реакции вызывает тот или иной запах у потенциальных потребителей, а также в какой именно концентрации и при каких обстоятельствах он должен быть использован [2, с. 4]. Поэтому данный метод воздействия на покупателя можно считать инновационным и недостаточно разработанным методом, который способен увеличить количество привлечённых покупателей при условии проведения необходимого количества исследований [5, с. 54].

В исследованиях А. Хирша, американского психиатра, изучавшего воздействие запахов на человека, можно найти ряд примеров положительного использования ароматов. Например, аромадиета позволяет притупить голод и инициировать чувство сытости, поскольку для насыщения человеку иногда достаточно почувствовать запах пищи, если его голод вызван не физическими, а эмоциональными причинами. Он также доказал, что в борьбе с лишним весом особенно эффективны арома масла. Конечно, для производителей продуктов питания такое использование запахов станет рискованной инновацией. Помимо этого, в арсенале доктора есть ароматическая эссенция «Честный продавец автомобилей». Если перед открытием автосалона разбрызгать её по площади, то она создаст атмосферу честности и доверия. Неудивительно, что состав запаха засекречен. Как считает Хирш, «запах – это что-то вроде пульта дистанционного управления, который руководит

человеческими эмоциями. Используя различные запахи, можно замедлять или ускорять сердцебиение, повышать и понижать кровяное давление, возбуждать человека или, наоборот, усыплять его» [7, с. 120]. Обонятельный центр, находящийся в человеческом мозге, обрабатывает и сохраняет в памяти информацию об ароматах. Создаётся путь к бессознательному человеку, который при повторном использовании аромата способен вызывать первоначальный эффект, не поддаваясь сознательному контролю.

В настоящее время многие магазины, кинотеатры и банки используют секретные ароматы, чтобы привлечь аудиторию, расположить клиента, поднять настроение и, как следствие, увеличить прибыль. Существует огромное количество натуральных и искусственных ароматических веществ и эфирных масел, что даёт компаниям возможность проводить разнообразные эксперименты с запахами. В непростых экономических условиях это особенно значимо, ведь использование аромата может стать эффективным методом в борьбе с конкуренцией.

Международный ресурс PRWeek приводит в пример маркетинговую стратегию отелей Сент-Реджис, для которых был разработан специальный аромат с нотками роз сорта Американская красавица, напоминающий гостям о роскошных приёмах Каролины Астор, матери основателя сети. Присутствие едва различимого аромата в отелях сети призвано вызывать стойкие ассоциации, вне зависимости от того, находятся ли гости в Токио или в Копенгаген [1]. Так запах апеллирует к лояльности посетителей, приглашая остановиться в новом месте в знакомом отеле. Необходимо лишь помнить, что это лишь одна из составляющих целостного восприятия бренда, поэтому в стратегических коммуникациях особое внимание уделяется тому, чтобы изображение, звук и аромат дополняли друг друга: так, оформление лобби отеля в морских тонах и использование запаха леса будут дисгармонировать друг с другом, вызывая недоверие к качеству услуг.

Марк Пелитье отметил, что выделяемый аромат мокрых от дождя древесных насаждений и зеленой травы придает человеку ощущение безмятежности и покоя. Обладая техническими и интеллектуальными возможностями, он воссоздал некоторую ароматную композицию внутри зданий. С его проводимыми опытами появилось направление по созданию технических

устройств для интерьерной ароматизации. Следствием изучения темы аромавосприятия в конце 70-х годов прошлого века он создал ароматический диффузор и открыл компанию под названием «Aromasys».

При этом, комбинируя различные качества и свойства ароматизатора, появляется возможность сформировать такой привлекательный комплекс, который даст возможность удовлетворить потребности клиента [7, с. 92] и расширить возможности производителя по увеличению объемов изготовления продукции.

*Изложение основного материала.* Воздействие ароматов основывается на воздействии на «подсознание человека». Согласно исследованиям, около 70% эмоций человека опираются на обоняние. Ароматы имеют силу вызывать положительные или отрицательные чувства и воспоминания.

Большая связь между запахами и памятью, а также их способность быстро пробуждать память создает ситуацию, когда у потребителей установится стойкая связка «запах - рекламный образ», и любой источник знакомого аромата будет иметь рекламный эффект. Другими словами, будет прямая связь: «конкретный аромат равен конкретному товару или бренду».

Кроме того, потому что запахи могут влиять на людей незаметными способами, можно использовать эти тонкие инструменты для повышения мотивационной составляющей рекламы [7, с. 96].

Ученые проводят исследования для разработки оптимальных ароматов для разных сфер деятельности, исходя из воздействия определенных запахов на состояние человека.

Если верить различным исследованиям на эту тему, обоняние в значительной степени определяет покупательское поведение. Исследования агентства CapitalResearchGroup показывают, что правильно подобранные ароматы смогут увеличить аппетит посетителей на 30% и покупательскую активность на 15%. Подтверждают эти результаты исследования ученых из Падерборнского университета, которым удалось установить, что благодаря ароматизации торговых залов время, проводимое в магазинах, увеличивается на 16%, готовность делать покупки - на 15%, а число незапланированных покупок - на 6%.

По данным исследований университета ароматизированный магазин оценивается покупателями как на 90% более приятный в оформлении, чем магазин без аромата. Исследования показали, что

время пребывания покупателей в ароматизированных магазинах увеличивается на 15,9%, приятный запах в залах повышает готовность покупать на 14,8%, а количество импульсивных покупок возрастает на 6%. Ароматизация воздуха в магазине может увеличить уровень продаж на 15% без расширения ассортимента и изменения дизайна [1].

Технология ароматизации может быть применена в различных сферах: моде, продажах продуктов питания, торгово-развлекательных центрах, гостиничном бизнесе, автосалонах, офисах, салонах красоты, выставках, презентациях и так далее. Основная цель ароматизации в non-food ритейле заключается в удержании клиента в торговой точке как можно дольше путем создания атмосферы.

Ароматы имеют огромное влияние на эмоции человека, поскольку обоняние является вторым по значимости органом чувств. Воздействие средств массовой информации и различные хитрости продавцов заставляют покупателя чувствовать себя испытываемой мышью. Перегруженные визуально полки вынуждают клиента внутренне напрягаться, вызывая страх быть обманутым. Именно поэтому покупатель стремится, как можно быстрее, приобрести нужный товар и покинуть торговую зону. Однако эмоциональную реакцию клиента можно мгновенно вызвать путем прямого воздействия ароматов на подсознание, избегая осознания клиентом того, что именно ароматы вызвали у него приятные ощущения и положительное отношение к магазину.

Тщательно подобранный уникальный запах выгодно выделит магазин среди конкурентов, создавая уникальную атмосферу и подчеркивая его особый статус. Ароматизированный воздух способствует улучшению настроения и у посетителей, и у персонала, что поможет привлечь больше посетителей и удержать их вновь. Освежающий и бодрящий аромат повысит качество работы всех сотрудников, помогая им думать четче и яснее. Это приведет к уменьшению числа ошибок в рабочих процессах и недопониманий в общении с клиентами.

Благодаря маркетингу через обоняние можно избавиться от неприятных запахов. Вначале неприятные ароматы нейтрализуются, а затем заменяются другими, более подходящими ароматами. [3]

Духовые ноты часто проникают в примерочные, придавая им

свежесть и приятный аромат. Чтобы устранить неприятные запахи земли в отделах с овощами, их заменяют на свежие ароматы ягод, яблок или цитрусовых. Маринад с аппетитным запахом отлично скрывает не очень приятный аромат квашеной капусты в отделе с закусками. В магазинах обуви невозможно обойтись без интонаций новейшей кожи. Давно признанным ходом в риелторском мире является замещение отчуждения безжизненных домов ароматами крепкого темного кофе и сладких яблочных пирожков.

Товары, которые по своей природе лишены аромата, также могут быть наделены аппетитными ароматами благодаря аромамаркетингу. Например, супермаркеты ароматизируют прилавки с имбирными печеньями в герметичной упаковке, что приводит к увеличению продаж на 300%.

Когда клиент проходит мимо холодильников с холодными напитками, он не только видит их, но и ощущает аромат хорошо упакованных напитков благодаря «ароматизирующим точкам», расположенным рядом. То же самое касается и прилавков, где продаются консервы. Однако здесь нужно быть особенно осторожным, учитывая, что запахи могут вызвать разные ассоциации. Для отдела консервов с рыбой идеально подойдет аромат морского бриза, специй и лимона, в то время как запах рыбы может навести на мысли о несвежем товаре.

Ароматизация помещений не может быть одинаковой для всех. Все зависит от множества факторов и нюансов. Большие продуктовые магазины, как правило, ароматизируют воздух ароматом еды, соответствующим товару на прилавке, с тем условием, чтобы ароматы не смешивались.

Если помещение небольшое, а количество посетителей большое, в первую очередь стоит обратить внимание на нейтрализацию запахов. Ароматизировать воздух здесь нужно с особой предусмотрительностью, но не забывая о «приглашающей зоне». Входное пространство, ароматизированное в тематике помещения, может эффективно привлекать посетителей, вызывая приятные ассоциации [6, с. 26].

Особую осторожность следует проявлять при ароматизации мест, где люди принимают пищу. Неправильное сочетание запаха помещения и поданного блюда категорически недопустимо. В узконаправленных заведениях это проще сделать. Например, ароматы какао и сладких эклеров отлично сочетаются со вкусом

шарлотки в кофейнях, в то время как тяжелый запах жареного бекона в месте, где предлагается сладкое пирожное, не слишком подходит.

Самый простой способ ароматизировать помещение - использование аэрозольных баллонов. При правильном использовании баллона хватает примерно на месяц.

Немного более дорогим вариантом является ароматическое устройство на основе геля. Его не нужно распылять, оно работает дольше, а площадь покрытия больше, чем у аэрозольных баллонов. Необходимо только менять картридж каждые пару месяцев.

Диффузные распылители - еще один вариант ароматизации. Площадь обслуживания такого устройства составляет около 150 квадратных метров, а срок его использования - около месяца.

Есть также ароматизаторы воздуха, которые вставляются в систему вентиляции. Встречаются даже ароматические машины, которые можно настроить на выдачу разных ароматов в разное время.

Распыление аромата мандаринов и хвои в воздухе магазинов перед новогодними праздниками увеличивало продажи примерно на двадцать процентов.

Стоит еще раз выделить, что тщательное обращение к использованию ароматов в торговом зале является крайне важным. Сущность аромата должна возникать естественным образом и сопровождать визуальное взаимодействие покупателя с необходимой категорией товаров. Аромат должен придавать дополнительные нотки товару, соответствовать выделенной позиции и сезону, а также вызывать ассоциации именно с этим торговым местом [4, с. 17].

Дополнительно стоит выделить, что при проектировании презентации товара необходимо учитывать, что визуальные раздражители влияют на людей сильнее, чем запахи. Важно создать положительное восприятие товара через презентацию, и в таком случае запахи играют второстепенную роль. Однако, следует помнить, что запахи могут стимулировать или провоцировать негативные эмоции у покупателя. Поэтому необходимо обеспечить соответствие визуального восприятия товара с ароматом, используемым в месте продажи. Также стоит учесть, что интенсивность запаха зависит от пола и возраста потребителей. Исследования показывают, что женщины более чувствительны к запахам, в то время как мужчины более восприимчивы к визуальным раздражителям. Кроме того, с возрастом

чувствительность к ощущению запахов снижается.

Не рекомендуется использовать запахи в магазинах, где продаются товары для детей возрастом от 0 до 3 лет, а также в магазинах для будущих мам. Также не следует использовать резкие и сильные запахи, чтобы не вызвать астматические и аллергические приступы у посетителей.

В таблице 1 приведены рекомендации по выбору ароматов для того или иного магазина.

Таблица 1

## Рекомендации по выбору ароматов

Место использования	Аромат
Магазины: супермаркеты	свежеиспеченный хлеб, яблочный пирог, кофе, мята, шоколад
Магазины: дорогой женской одежды	сандаловой дерево, красное дерево
Магазины: женской одежды	ваниль, мята, лимон, базилик, лаванда, цветочные ароматы
Магазины: продукты	огурец, арбуз
Магазины: мебель	аромат дорогих пород дерева
Магазины: обувь	запах натуральной кожи
Магазины: мужской одежды и аксессуаров	запах натуральной кожи, дуба, дорогого табака
Магазины: бытовой химии	лимон
Магазины: подарки	хвоя, гвоздика, корица, мандарин, шоколад
Гостиницы	роза, манго
Рестораны	кофе, свежая выпечка, можжевельник, манго, кокосовый ликер, шоколад
Салоны красоты:	лимон, мандарин, кокос, цветочные ароматы
Фитнес клубы	эвкалипт, кипарис, цитрусовые ароматы
Туристические фирмы	морские, кокос, экзотические фрукты, цветочные ароматы
Больницы	апельсин, сандал, лаванда
Офисы	грейпфрут, лимон, кипарис

*Основные выводы.* Воздействие ароматов на поведение потребителей является мощным инструментом невербальной коммуникации.

Это инструмент способный вызывать как высокий интерес, так и некоторую тревогу. Как правило, правильно подобранный аромат способен резко повысить продажи, в то время как неверный выбор аромата в короткие сроки может убить мотивацию покупателей, и, как следствие, привести к снижению объемов продаж.

Однако, эффект от применения ароматов зависит не только от самого аромата, но и от его характеристик и ассоциаций, которые он вызывает. Интенсивность аромата, а также комфортность его восприятия также играют немаловажную роль в достижении нужного эффекта.

Таким образом, осознанный выбор и правильное использование ароматов являются ключевыми факторами в создании успешных маркетинговых кампаний.

В целом было выявлено влияние аромата на поведение потребителей. Конечно, в зависимости от характеристик аромата влияние на потребителей будет различным.

Использование приятных ароматов в бизнесе является не только простым, но и эффективным способом привлечения покупателей – это своего рода реклама товара. Тем не менее, возможности запаха гораздо шире, чем могло бы показаться на первый взгляд.

Он способен создать и поддерживать высокий имидж компании. Приятные ароматы играют особенно важную роль в продаже парфюмерии и косметики, а также товаров, связанных с питанием, цветами, мебелью и даже услугами. Когда клиент рассматривает товар и в то же время ощущает что-то приятное, его желание приобрести этот товар возрастает, а прекрасные ощущения сохраняются в его памяти.

#### *Список использованных источников*

1. Ragavan, S. Scent Marketing: The Sweet Smell of (Brand) Success // PR Week August 02, 2021: [сайт]. — URL: <https://www.prweek.com/article/1723724/scent-marketingsweet-smell-brand-success> (дата обращения: 18.11.2023).
2. Ruzeviciute, R., Kamleitner, B., Biswas, D. Designed to S(m)ell: When Scented Advertising Induces Proximity and Enhances Appeal // Journal of Marketing Research. 2020. Vol 57 (2). Pp. 315 – 331.

3. Анурин, В. Ф. Маркетинговые исследования потребительского рынка : учебное пособие / В.Ф. Анурин. СПб.: Питер, 2016. - 270 с. - Текст : непосредственный.

4. Вавилова, Ж. Е. Стратегическое управление коммуникациями : учебное пособие / Ж.Е. Вавилова. Казань: Казан. гос. энерг. ун-т, 2010. -165 с. - Текст : непосредственный.

5. Рузанова, В. М. Аромаркетинг как инновационная технология в системе стратегических коммуникаций организации : учебник / В.М. Рузанова. - Казань, 2021. -315 с. - Текст : непосредственный.

6. Сулова, С. Г. Аромаркетинг как эффективный компонент сенсорного маркетинга : учебник / С.Г. Сулова. - Москва : Дело и Сервис, 2018.- 396 с. - Текст : непосредственный.

7. Хирш, А. Преступления в психиатрии : учебник / А. Хирш. Минск., 1998. - 120 с. - Текст : непосредственный.

**УДК 65.01**

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ ПРИМЕНЕНИЯ ПРИНЦИПОВ ЛОГИСТИКИ**

*Новомлинский Б.А.,  
обучающийся группы Л-22  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»*

*Донецк, Донецкая народная республика, Российская Федерация.*

*Статья рассматривает вопросы повышения эффективности предприятий через применение принципов логистики. Исследование охватывает различные методы, такие как системный анализ, кибернетический подход, моделирование, исследование операций и прогностический метод, с акцентом на их влиянии на логистические процессы предприятий. Автор подчеркивает важность интегрированного подхода и системного взаимодействия между различными функциональными звеньями предприятия для оптимизации процессов и улучшения качества*

обслуживания. Также обсуждаются тенденции использования информационных технологий в логистике и необходимость организационных преобразований для достижения гармонии в деятельности предприятия. Подчеркивается, что эффективное применение логистических принципов содействует повышению конкурентоспособности и снижению издержек, что является важным фактором в современном бизнес-окружении.

**Ключевые слова:** предприятие, принципы логистики, эффективность деятельности предприятия.

*The article examines the issues of increasing the efficiency of enterprises through the application of logistics principles. The research covers various methods such as system analysis, cybernetic approach, modeling, operations research and predictive method, with an emphasis on their impact on the logistics processes of enterprises. The author emphasizes the importance of an integrated approach and system interaction between various functional units of the enterprise to optimize processes and improve the quality of service. The trends in the use of information technology in logistics and the need for organizational changes to achieve harmony in the company's activities are also discussed. It is emphasized that the effective application of logistics principles contributes to increasing competitiveness and reducing costs, which is an important factor in the modern business environment.*

**Keywords:** the enterprise, the principles of logistics, the efficiency of the enterprise.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и реализации конкретных мероприятий по повышению эффективности предприятия. Применение принципов логистики в этом контексте представляется ключевым фактором для достижения операционной эффективности, сокращения издержек и повышения уровня обслуживания клиентов.

**Постановка задачи.** В современных условиях бизнес-среды актуальной становится проблема повышения эффективности деятельности предприятия. Сложившаяся конкурентная обстановка

и стремительные изменения в рыночных условиях требуют от компаний поиска новых подходов к управлению и оптимизации всех бизнес-процессов. В этом контексте, применение принципов логистики представляется важным механизмом для достижения повышенной эффективности.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Ряд последних исследований и научных публикаций В.А. Алешина, М.А. Рзаева, Г.В. Савицкой, М.Ю. Тимониной и др., уделяют внимание роли логистики в оптимизации предприятий различных отраслей. Они подчеркивают, что успешное внедрение логистических принципов может значительно повысить конкурентоспособность предприятия, обеспечив эффективное управление всеми этапами цепочки поставок.

*Цель статьи* заключается в выявлении и анализе принципов логистики, которые могут применяться для повышения эффективности деятельности предприятия.

*Изложение основного материала исследования.* Эффективность деятельности предприятия представляет собой комплексный показатель, отражающий степень достижения поставленных целей и задач организации [1, с. 73]. Это понятие включает в себя оценку результатов работы предприятия с учетом использования ресурсов, времени и финансов.

Сущность эффективности заключается в способности организации достигать оптимальных результатов при минимальных затратах [2, с. 15]. Оценка эффективности включает в себя различные аспекты, такие как финансовые показатели, производственные результаты, качество продукции или услуг, уровень удовлетворенности клиентов и другие факторы [3, с. 99].

Одной из главных задач оценки эффективности деятельности предприятия является обеспечение разнообразных пользователей экономической информацией для принятия ответственных и эффективных управленческих решений, которые могут существенно повлиять на финансовое положение организации в будущем [4, с. 518]. Эта оценка имеет сходство с задачами комплексного экономического анализа и включает в себя ряд возможностей, таких как подтверждение или опровержение эффективности деятельности организации, выбор оптимальной политики для дальнейшего развития и отображение уровня эффективности использования материальных, трудовых и

денежных ресурсов.

Основным источником информации о деятельности предприятия, используемым для оценки эффективности, является бухгалтерская (финансовая) отчетность [5, с. 25]. Эта отчетность представляет собой совокупность сведений о движении денежных средств и имущества, обязательствах, а также финансовом состоянии организации на определенную дату.

В настоящее время существует множество методик для анализа оценки эффективности деятельности предприятия, этапы которых включают: проведение вертикального и горизонтального анализа финансовых результатов предприятия, анализ структуры прибыли для определения наиболее рентабельных продуктов и направлений деятельности, а также анализ коэффициентов рентабельности и эффективности формирования и использования активов и капитала предприятия. Дополнительно проводится анализ эффективности персонала для комплексного понимания факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности [6, с. 366].

В свою очередь, логистика, определенная как процесс планирования, реализации и контроля потока и хранения ресурсов, является ключевым элементом эффективного управления производственными запасами и материально-техническими ресурсами. Она фокусируется на управлении различными потоками, включая материальные и информационные, с целью обеспечения оптимального перемещения и хранения продукции, что в свою очередь способствует эффективному выполнению функций снабжения, производства, распределения и реализации.

Сегодня, несмотря на увеличивающийся интерес к логистике со стороны предприятий и других институтов, существует ограниченное понимание ее сути. Для большинства образованного населения логистика остается неким таинственным понятием, а необходимость ее внедрения и преимущества для бизнеса могут быть неясны. Тем не менее, основная идея логистики заключается в разработке четкой и продуманной системы действий, направленной на повышение эффективности функционирования предприятия, оптимизацию материальных потоков и, следовательно, экономию ресурсов.

Опыт развитых зарубежных стран подчеркивает важную роль логистики в современном бизнесе. Внедрение логистических

подходов привело к созданию производственных подразделений с минимальными запасами, а в некоторых случаях — совсем без них. Комплектующие и сырье, необходимые для производственного цикла, поставляются "с колес" в соответствии с четко спланированным графиком. Такой метод существенно снижает издержки, связанные со складским хранением запасов, что способствует более эффективному управлению предприятием.

Современная логистика представляет собой неотъемлемую часть успешного функционирования компании, интегрируя внутренние и внешние процессы и способствуя комплексному улучшению результатов. В условиях ужесточенной конкуренции предприятия вынуждены пересматривать свои методы управления, стремясь снизить затраты, повысить качество обслуживания и повысить эффективность бизнеса. Одним из вариантов оптимизации является переход к логистическому подходу, который включает создание специальной логистической службы, охватывающей все этапы от заключения договора с поставщиками до удовлетворения потребностей потребителей.

Логистика позволяет рассматривать материальные, финансовые и информационные потоки как взаимосвязанные процессы, направленные на общую цель, тем самым влияя на устойчивость компании на рынке. Согласно принципу 7К, логистика взаимодействует с различными подразделениями компании, обеспечивая потребителя качественными товарами в нужное время и место при минимальных затратах.

В условиях высокой конкуренции логистика становится ключевым элементом потребительского сервиса, оказывая влияние на маркетинговые стратегии предприятия и общую конкурентоспособность. Гибкие планы производства и поставок, адаптированные к изменениям спроса, обеспечивают предприятию возможность эффективного реагирования на различные сценарии и удовлетворения потребностей рынка.

Взаимодействие логистики со складом является ключевым аспектом, обеспечивающим эффективное управление складскими ресурсами. Логистическое подразделение и службы склада тесно сотрудничают для оптимального использования пространства, персонала и технических средств, обеспечивая обработку и хранение грузов.

Основой этой совместной работы служит своевременная

информация о графиках поступления и отгрузки товаров, а также характеристиках грузов, упаковке, транспортировке и особенностях их хранения. Важным элементом этого взаимодействия является определение оптимальных складских запасов, решаемое при сотрудничестве логистической службы с подразделением маркетинга и продаж.

Логистический подход также демонстрирует свою эффективность при взаимодействии с финансовым подразделением компании. Грамотно разработанные бюджеты продаж, производства и закупок позволяют оптимизировать привлечение денежных средств, избежать задержек в оплате и обеспечить точное выполнение планов поставок, предотвращая возможные штрафы со стороны поставщиков. Такое взаимодействие способствует эффективной финансовой стратегии компании.

Взаимодействие логистики с управлением в компании является ключевым элементом успешного управления и эффективной работы бизнес-процессов. Децентрализация логистики может привести к разрыву целостности потоков и снижению результативности. Логистическая служба, как активный участник, обеспечивает оперативные коррекции и обмен информацией между подразделениями, способствуя общей эффективности компании.

Топ-менеджер, ответственный за логистику, руководит материальными, финансовыми и информационными потоками, предоставляя рекомендации по их управлению и активно участвуя в реализации принятых решений. Логистика, как интегрированный процесс, направлена на создание потребительской стоимости с минимальными издержками, облегчая производственные и маркетинговые операции. На стратегическом уровне менеджеры по логистике стремятся к высокому качеству обслуживания клиентов, опираясь на накопленную компетентность.

Таким образом, логистика в деятельности предприятия – это система мероприятий, направленных на оптимизацию потока ресурсов и информации. Она охватывает все этапы жизненного цикла продукции, сосредотачиваясь на управлении запасами, складской логистике, снабжении, производственных операциях, транспортировке и распределении. Логистика взаимодействует с другими областями предприятия и играет ключевую роль в достижении конкурентных преимуществ. Оптимизированные

логистические процессы сокращают временные и финансовые затраты, повышают уровень обслуживания клиентов, снижают экологическое воздействие и обеспечивают гибкость предприятия.

Главная стратегическая цель работы логистической службы на предприятии состоит в повышении эффективности деятельности, снижении затрат, увеличении конкурентоспособности, ликвидности и стоимости основных активов, быстрой адаптации к изменениям на рынке, увеличении добавленной стоимости продукции и снижении рисков в соответствии с корпоративной стратегией [7, с. 165].

На основе этих целей используются следующие принципы и методы логистики.

Принцип системного подхода – одна из особенностей логистики, предполагающая рассмотрение изучаемых объектов как систем. Максимальный эффект достигается только тогда, когда оптимизация материального потока осуществляется на всем протяжении, начиная от первоначального источника сырья и заканчивая конечным потребителем, а не ограничивается отдельным предприятием или подразделением. Для этого все звенья логистического центра должны действовать слаженно и единообразно. Поэтому необходимо рассматривать все звенья логистического центра как единую систему, чтобы согласовывать экономические интересы отдельных элементов, технические и технологические вопросы и так далее.

Принцип тотальных затрат является одной из основных задач логистики, заключающейся в минимизации общих логистических издержек на всем протяжении логистического центра, начиная от первоначального источника сырья и заканчивая конечным потребителем. Однако для эффективного решения этой задачи необходимо точно измерять логистические издержки, что возможно только при наличии системы учета издержек производства и обращения, позволяющей выделять затраты на логистику. Поэтому важно определять и анализировать затраты на выполнение логистических операций, выявлять взаимосвязь между ними и т.д.

Принцип глобальной оптимизации. В процессе оптимизации структуры или управления логистической системой (далее – ЛС) требуется согласование специфических целей функционирования отдельных компонентов системы с целью достижения глобального оптимума. Принцип координации и интеграции в логистике. В ходе

управления логистическими процессами необходимо достижение согласованного и интегрированного участия всех звеньев ЛС или ЛЦ на протяжении всего цикла управления потоками для достижения целей функционирования.

Принцип развития логистического сервиса. В сравнении с улучшением качества товаров или выпуском новых товаров существует более эффективный способ повышения конкурентоспособности предприятия - достижение современного уровня логистического сервиса и его развитие (обеспечение гибкости, надежности и высокого качества: своевременная доставка, удобная упаковка, приемлемые объемы, подходящий ассортимент и т.п.).

Принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки. При анализе, синтезе и оптимизации объектов и процессов в ЛС широко используются различные модели: математические, графические, физические, имитационные и т.д. Реализация логистического менеджмента в настоящее время невозможна без соответствующей информационно-компьютерной поддержки.

Принцип разработки необходимого комплекса подсистем, обеспечивающих процесс логистического менеджмента: технической, экономической, организационной, правовой, кадровой, экологической и т.п.

Основные подходы в логистике включают следующие методы [8, с. 73]:

1. Метод системного анализа, который основан на общей теории систем и позволяет анализировать логистическую систему в целом.

2. Кибернетический метод, который рассматривает логистическую систему как кибернетическую систему, состоящую из взаимосвязанных объектов.

3. Метод моделирования, который создает логические модели реальных логистических процессов.

4. Метод исследования операций, который применяет количественный подход к принятию управленческих решений в логистике.

5. Прогностический метод, который использует научно обоснованные подходы для прогнозирования развития логистических систем.

Метод системного анализа основан на общей теории систем и позволяет анализировать логистическую систему в целом. Он помогает выявить пути для совершенствования системы в различных направлениях, таких как материальные, информационные, денежные и энергетические потоки.

Кибернетический метод рассматривает логистическую систему как кибернетическую систему, состоящую из взаимосвязанных объектов. Он обеспечивает информационный подход к управлению логистикой и операциям в ней.

Метод моделирования основан на создании логических моделей реальных логистических процессов. Он позволяет анализировать и оптимизировать работу системы.

Метод исследования операций использует количественный подход к процессу принятия управленческих решений в логистике. Целью этого метода является достижение оптимальной эффективности операции путем оптимизации факторов, влияющих на нее.

Прогностический метод используется для прогнозирования развития логистических систем. Он позволяет прогнозировать тенденции развития системы на основе анализа данных, экспертных оценок или причинно-следственных связей.

В настоящее время возможно выделить три подхода к улучшению эффективности логистической деятельности компании [9, с. 119].

Первый подход основан на усилении взаимодействия между различными функциональными звеньями. Это достигается путем улучшения различных экономических механизмов, которые обеспечивают координацию между различными областями деятельности внутри компании.

Второй подход состоит в достижении необходимого уровня координации путем организационных преобразований в управлении компанией. В традиционной организации управления выделяются отделы, занимающиеся конкретными аспектами логистической деятельности, такими как снабжение, транспортировка, складирование, сбыт и другие. Однако, такая фрагментированная система может создавать множество проблем. Каждый отдел имеет свои собственные цели, которые определяются спецификой и приоритетами его деятельности. Например, отдел снабжения стремится найти надежных

поставщиков, транспортный отдел стремится к полной загрузке транспортных средств, отдел сбыта заинтересован в оперативном реагировании на изменения спроса, производственный отдел заинтересован в бесперебойной работе, а отдел складирования стремится сократить запасы и т.д. [10, с. 32].

Все эти цели, безусловно, играют важную роль в эффективном функционировании каждого подразделения отдельно взятого предприятия, но по объективным причинам они, как правило, вступают в противоречие друг с другом.

Третий подход заключается в повышении эффективности логистической деятельности предприятия посредством использования компьютеров и специализированных информационных систем, таких как система планирования потребности в материалах или система планирования и управления материалами.

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении (по данной проблеме).* В заключение данного исследования можно отметить, что повышение эффективности деятельности предприятия через применение принципов логистики является ключевым стратегическим направлением для современных организаций. Изучение различных методов, таких как системный анализ, кибернетический подход, моделирование, исследование операций и прогностический метод, предоставляет компаниям возможность не только анализировать текущие логистические процессы, но и разрабатывать оптимальные стратегии для улучшения всей логистической цепи.

Одним из ключевых выводов является необходимость интегрированного подхода к логистике на предприятии. Системное взаимодействие между различными функциональными звеньями, достижение согласованности через организационные преобразования и использование современных информационных технологий содействуют оптимизации процессов, снижению издержек и улучшению качества обслуживания.

Дальнейшие разработки в данном направлении могут сфокусироваться на более глубоком исследовании конкретных инструментов логистики и их применении в условиях разнообразных отраслей и масштабов предприятий. Акцент на персонализированных стратегиях, основанных на спецификах компании, также может стать ключом к успешному внедрению

логистических принципов. Кроме того, следует обратить внимание на развитие обучающих программ и консультационной поддержки для персонала, чтобы обеспечить эффективную реализацию логистических стратегий на практике.

*Список использованных источников*

1. Алешин В. А., Давыденко И. Г., Зотова А. И. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: КНОРУС, 2018. – 376 с.
2. Савицкая Г. В. Показатели финансовой эффективности предпринимательской деятельности: обоснование и методика расчета. Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 39. – С. 14–22.
3. Тимонина М. Ю. Резервы увеличения прибыли и повышения рентабельности организации // Научный журнал молодых ученых. – 2019. – №4. – С. 98-104.
4. Абдрахманова Э. Р. Методики анализа финансовых результатов деятельности предприятия // E-Scio. – 2022. – № 6 (69). – С. 517-522.
5. Антипова Ю. К. Источники конкурентных преимуществ предприятия в области маркетинга и логистики // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 2 (56). – С. 24-27.
6. Дерябина Л. В., Скитецкая В. В. Складская логистика: способы управления и оптимизации // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 4. – С. 365-371.
7. Производственная логистика: учебник для среднего профессионального образования / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко. – Москва: Издательство Юрайт. – 2023. – 454 с.
8. Носов А. Л. Логистика: учебное пособие / А. Л. Носов. – Москва: Магистр: Инфра-М. – 2021. – 184 с.
9. 14. Степанов В. И. Логистика производства: учебное пособие / В.И. Степанов. – Москва: ИНФРА-М. – 2021. – 200 с.
10. Анисимова Е. Н. Экономическая сущность и значение финансовых результатов финансово-хозяйственной деятельности организации // Теория и практика современной науки. – 2019. – №5 (35). – С. 32.

## МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

*Орешина Д.М.,*

*обучающаяся кафедры маркетинга и логистики,*

*Ягнюк И.М.,*

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

*ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В данной работе рассматривается проблема повышения квалификации логистического персонала. Были рассмотрены основные понятия, функции и должностные обязанности логистического персонала. Наряду со всем перечисленным, также проведен анализ методов и видов повышения квалификации и в связи с полученной информацией выведены предложения по совершенствованию системы подготовки повышения квалификации логистического персонала.

**Ключевые слова:** логистический персонал, повышение квалификации, методы повышения квалификации, требования к логистическому персоналу, курсы повышения квалификации.

In this paper the issue of improving the skills of logistics personnel. The basic concepts, functions and job responsibilities of logistics personnel were considered. Along with all of the above, an analysis of methods and types of advanced training was also carried out and, in connection with the information received, proposals were made to improve the system for training advanced training of logistics personnel.

**Key words:** logistics personnel, advanced training, advanced training methods, requirements for logistics personnel, advanced training courses.

*Постановка проблемы.* В современном мире логистика является неотъемлемой частью работы предприятия. Она включает в себя такие важные элементы как: планирование, контроль, управление складами, транспортировка и связь с поставщиками и клиентами. Повышение квалификации логистов подразумевает улучшение профессиональных навыков и знаний специалиста в области логистики для более эффективного выполнения своих обязанностей и улучшения качества работы. Одна из основных проблем в области логистики, связана с отсутствием квалифицированных работников, способных быстро адаптироваться к изменениям и внедрять новые технологии.

*Актуальность темы.* Работа логистического персонала играет важную роль на предприятии. В условиях постоянно меняющихся рыночных условий, усиления конкуренции и развития технологий, логистические процессы также должны развиваться и адаптироваться к новым требованиям, а с ними и логистический персонал. Повышение квалификации логистов подразумевает улучшение профессиональных навыков и знаний специалиста в области логистики для более эффективного выполнения своих обязанностей и улучшения качества работы.

Однако не всегда имеется возможность для профессионального роста и повышения квалификации в связи с ограниченным количеством курсов и образовательных программ в данной сфере. Пути совершенствования квалификации логистов необходимы для того, чтобы логисты могли оставаться востребованными на рынке труда и быть конкурентоспособными. Они также помогают логистическим компаниям улучшать свою работу, снижать затраты и повышать качество услуг. Поэтому в данной теме будет рассмотрены и предложены пути совершенствования квалификации персонала на логистическом предприятии.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В данном направлении работали многие исследователи, среди которых можно выделить:

1. Майкл Р. Сэнди, профессор логистики и управления цепочками поставок, сосредоточил свои исследования на улучшении квалификации логистического персонала и совершенствовании логистических процессов.

2. Томас А. Демарис, профессор и специалист в области логистики и управления цепями поставок, также занимается исследованием вопросов повышения квалификации логистов и оптимизации логистических процессов.

3. Бриджитт Дитрих, директор Института логистики и управления поставками, специализируется на изучении влияния повышения квалификации на эффективность работы логистов.

*Цель статьи* состоит в разработке путей модернизации процесса по повышению квалификации логистического персонала.

*Изложение основного материала исследования.* Для понимания, какие проблемы имеет повышение квалификации логистического персонала, стоит разобрать понятие и задачи логистов.

Важно отметить, что люди это ключевой ресурс компании. Человеческий фактор становится все решающим фактором в развитии бизнеса. Логистический персонал и логистический менеджмент это персонал управляющий логистическими процессами. Можно выделить такие виды логистического персонала :

1. Top management – это высший логистический персонал (начальник отдела логистик, заместитель директора и т.д.)

2. Middle management – это персонал среднего звена (ведущие логистические менеджеры, аналитики и т.д.)

3. Low management – это управленческий персонал низшего звена (вспомогательный персонал, логистические менеджеры и т.д.) [1].

В крупных компаниях формируются логистические отделы, которые связаны с воспроизводством логистических функций с самостоятельными структурными подразделениями, в которых каждый специалист отвечает за определенный участок работы. Отделы существуют в качестве самостоятельных подразделений. В подразделениях представлен весь спектр специалистов в области логистики, начиная с водителей и диспетчеров и заканчивая директорами по логистике.

В средних или малых компаниях, специалисты могут состоять в штате складского отдела или отдела транспортного или выполнять широкий круг обязанностей: составление и заключение контрактов с поставщиками, прием и отпуск товарно-материальных ценностей; ведение учета складских операций, организация

доставки продукции потребителю [2].

Важную роль на предприятии играет начальник. В логистической сфере можно выделить стандартное описание начальника отдела логистики от компаний: мужчина в возрасте 33-45 лет с высшим управленческим или техническим образованием, подкреплённым логистическим. Из дополнительных знаний приветствуются владение английским языком, при этом обязательными являются навыки работы и внедрение современных программных средств управления логистическими процессами. Если говорить об основных функциях начальника логистического отдела, можно выделить следующее:

- разработку стратегических, текущих и оперативных планов логистической деятельности, основанных на управления материальными и сопровождающими потоками;

- разработку стратегии управления запасами в производстве и торговле, определение оптимальных уровней запасов, оценку влияния запасов на размер оборотного капитала предприятия, потерь от иммобилизации финансовых средств в запасах или от дефицита;

- определение оптимальной потребности в материально-технических ресурсах совместно с другими подразделениями, установление эффективных связей с поставщиками и обеспечения производственного процесса необходимыми материальными ресурсами по принципу «точно в срок» и доставку на производственные площадки;

- координацию процессов материально-технического снабжения с производством, сбытом, складированием и транспортировкой;

- определение каналов сбыта, формирование распределительной сети и принятие решений по комплектации партии и отправки и отгрузке продукции.

Так же, немаловажно отметить, что в нынешнее время логистический персонал играет значимую роль на предприятиях, поскольку они отвечают за организацию и управление логистическими операциями. Они должны обладать определенными навыками и знаниями, а так же уметь взаимодействовать с другими отделами на предприятии, чтобы способствовать ее успешной работе. Выделяют следующие требования к логистическому персоналу:

1. **Профессиональные знания и навыки.** Логистический персонал должен иметь глубокие знания в области логистики, включая планирование, управление запасами, транспортировку, складирование, и другие аспекты. Они также должны быть знакомы с различными методами и инструментами, используемыми в логистике.

2. **Организационные навыки.** Логистики должны быть организованными и эффективными в своей работе. Они должны уметь планировать свое время и ресурсы, а также управлять проектами от начала до конца.

3. **Коммуникативные навыки.** Логистические специалисты должны уметь эффективно общаться как с коллегами внутри компании, так и с внешними партнерами, такими как поставщики и клиенты. Они должны уметь слушать и понимать потребности других людей, а также выражать свои мысли ясно и убедительно.

4. **Аналитические способности.** Логистический персонал должен уметь анализировать данные и информацию, чтобы принимать обоснованные решения. Это включает в себя умение обрабатывать большие объемы данных и выявлять закономерности и тенденции.

5. **Лидерские качества.** В некоторых случаях логистический персонал может быть ответственен за руководство другими сотрудниками или командами. Таким образом, они должны обладать лидерскими качествами, такими как умение мотивировать других, принимать решения и делегировать задачи [3].

Точное определение задач, обязанностей и ответственности, которые являются главным содержанием должностной инструкции сотрудника отдела логистики:

1. Выступать в качестве связующего звена между клиентами и компанией по всем вопросам, касающимся логистики.

2. Взаимодействовать с отделами обслуживания клиентов, контроля качества, планирования и закупок с целью совместного решения возникающих проблем или вопросов.

3. Нести ответственность за наполнение полок, упорядоченное расположение картонных коробок, а также проведение инвентаризаций.

4. Быть ответственным за регулярное техническое обслуживание грузовика для доставки, микроавтобуса и мотоцикла компании.

5. В случае необходимости оказывать помощь отделу продаж в работе с клиентами.

6. Представлять предложения по улучшению процессов в рамках своей зоны ответственности менеджеру по логистике.

7. Поддерживать эффективное управление ресурсами и помогать в планировании, участвуя в процессе диспетчеризации и распределения нагрузки.

8. Заниматься координацией поступающих товаров, а также их ежедневной отправкой в соответствии с установленными требованиями.

9. Следить за новостями и изменениями в области диспетчеризации, планировании логистики и эффективном управлении поставщиками.

10. Обеспечивать предоставление точных отчетов о деятельности компании для анализа эффективности и поддержки принятия решений.

Таким образом, логисты должны быть готовы к ответственной работе. Каждый специалист отдела логистики имеет определённый набор требований и личных качеств. Быть преуспевающим специалистом в области логистики помогут хорошие знания компьютера и соответствующих вычислительных пакетов, способность определять проблему с точки зрения системного подхода.

Логисту чрезвычайно важно понимать процессы прогнозирования продаж и методы обработки статистических данных, понимать процесс управления запасами. Знание перевозок является полезными для менеджера. Поэтому большую роль на предприятии играет повышение квалификации. Работа в условиях рынка предъявляет высокие стандарты к уровню квалификации сотрудников. Так как довольно быстро меняются внешние и внутренние условия работы предприятия, становится вопрос о необходимости подготовки персонала к сегодняшним и к завтрашним изменениям.

Цель повышения квалификации заключается в том, чтобы помочь сотрудникам оставаться конкурентоспособными на рынке

труда, улучшить свои профессиональные навыки и умения, а также поддерживать и повышать эффективность работы на предприятии.

Существуют различные способы совершенствования профессиональных навыков: обучение внутри компании, тренинги, мастер-классы, курсы, онлайн-уроки, практики, участие в форумах и т.д. Выбор метода зависит от потребностей предприятия, интересов и возможностей сотрудников. Повышение квалификации регламентируется Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 30.04.2021) «Об образовании в Российской Федерации», статьей 76 «Дополнительное профессиональное образование»[4].

*Таблица 1*

**Виды повышения квалификации**

<b>Виды</b>	<b>Описание</b>
Профессиональная переподготовка	получение новых знаний, умений и навыков в области, отличной от предыдущей профессиональной деятельности. Этот вид повышения квалификации подходит для тех, кто хочет сменить сферу деятельности или расширить свои профессиональные компетенции.
Курсы повышения квалификации	обучение, направленное на совершенствование уже имеющихся профессиональных навыков и знаний. Они могут быть как краткосрочными (от нескольких часов до нескольких дней), так и долгосрочными (от одного до нескольких месяцев).
Стажировки	форма повышения квалификации, при которой сотрудник временно переводится на работу в другую организацию или подразделение своей компании для получения новых знаний и опыта.
Мастер-классы и тренинги	короткие обучающие мероприятия, проводимые экспертами в определенной области. Они могут быть как очными, так и онлайн.
Участие в профессиональных конференциях и семинарах	возможность получить новые знания и обменяться опытом с коллегами из других компаний.
Самообразование	чтение профессиональной литературы, посещение вебинаров и онлайн-курсов, участие в онлайн-сообществах специалистов.

После окончания курсов, человек получает документ, подтверждающий повышение его профессиональной квалификации. Люди повышают свою квалификацию, как правило, уже будучи трудоустроенными, поэтому их обучение проходит параллельно с выполнением основных рабочих обязанностей.

В основном курсы по повышению квалификации логистов предоставляют специалистам теоретическую базу для изучения проблем направления, рассмотрение проектов, разборка идей. Есть как плюсы, так и минусы курсов. Из положительных черт можно выделить: поддержку кураторов, активную обратную связь, красочность предоставления информации, а так же выполнение заданий и тестирований. Однако, стоит отметить, что у таких курсов есть и свои недостатки. Согласно отзывам, некоторые темы могут быть недостаточно глубоко раскрыты в программе курса, также может быть недостаточной практическая часть. Иногда встречаются организационные проблемы. В онлайн-курсах может возникнуть проблема доступа к информации после оплаты курса, когда информация предоставляется только на ограниченный период (например, 10-15 дней).

Таблица 2

Сравнительная характеристика курсов по логистике

Название	Срок обучения	Стоимость	Недостатки	Кому подойдет
1	2	3	4	5
Логистика и управление цепями поставок от КСЛ	9 месяцев	Базовый – 29000 руб., Стандарт – 59000 руб., Вип – 129000 руб.	Стоимость	Начинающему специалисту из смежных областей, действующему специалисту из области логистики.
Менеджер по логистике. Экспресс-курс	30 часов	4 800 руб.	Недостаток информации, отсутствие практики	Начинающему и действующему специалисту

Продолжение табл.2

1	2	3	4	5
Морские грузоперевозки: организация и ключевые аспекты морского права от Moscow Business School	2 дня	32900 руб.	Недоступность в некоторых регионах, отсутствие практических занятий, ограниченная поддержка	Действующему работнику из сферы логистики
Международная транспортная логистика от РУНО	72 ак. ч.	17350 руб.	Доступ к видеоматериалам ограничен, отсутствие практики	Действующему работнику из сферы логистики
Директор по логистике от Русской Школы Управления	5 дней	Онлайн – 59400 руб., видеокурс – 65200 руб., очный – 69500 руб.	Онлайн-материалы будут доступны для просмотра в течение 30 дней, стоимость	Действующему директору по логистике, руководителю отдела логистики, кадровому резерву компании

На основании данных, представленных в таблице, можно заключить, что курсы повышения квалификации в области логистики могут различаться по продолжительности, стоимости и уровню подготовки. В результате анализа дополнительной информации на сайтах и в мобильных приложениях, можно сделать вывод, что общая тенденция курсов повышения квалификации по логистике заключается в постоянном развитии и изменении этой сферы. Именно поэтому специалистам требуется регулярно обновлять свои знания, изучать новые технологии и инструменты, а также совершенствовать свои профессиональные навыки.

Курсы повышения квалификации для логистов имеют хороший уровень развития, существует множество различных программ и методик обучения. Однако, всегда есть возможность

для улучшения, например, в сфере дистанционного обучения или создания более гибкой системы сертификации.

В основном проблемой повышения квалификации является отсутствие или малый объем времени практики. В очном формате легче создать практический курс обучения. Например, стажировка в организациях.

Данный способ поможет развить свои навыки начинающим специалистам. Корпоративные программы стажировок призваны помочь компаниям получить доступ к новейшим цифровым навыкам и предоставить свежий взгляд в работу команды. Важным этапом является разработка плана стажировки. Основной упор следует делать на практическую подготовку. Внедрить так же психологические часы, разработать интерактивы для групповых занятий с сотрудниками. Выделить время для решения кейсов и конечным этапом, дать практическую базу. План курса может содержать:

1. Консультация практиканта в течение всей стажировки;
2. Проверка составленного отчета;
3. Подготовка заключения о выполненной практике (в документе указывается профессиональный уровень стажера, организационные и деловые способности и оценка полученного профессионального опыта);
4. Составление рекомендательного письма.

Отличным решением повышения квалификации может стать так же виртуальная стажировка. Она включает в себя участие в проектах, выполнение профессиональных задач, а так же прямая связь с руководителем и директором.

В современных условиях быстрого распространения цифровизации, от организации требуют наличие персонала компетентного в сфере логистических IT- технологий. Например, создание курса «Логистика в цифровую эпоху», может дать отличный толчок к распространению опыта в сфере цифровых технологий на логистическом предприятии.

Цель курса - подготовить специалистов по логистике, способных эффективно работать в условиях цифровой экономики. Так же, можно привлечь к преподаванию опытных специалистов из крупных логистических компаний и IT-предприятий.

По содержанию курс в себя включает такие разделы как:

1. Основы цифровой трансформации в логистике:

- понятие цифровой трансформации,
- влияние цифровой трансформации на логистические процессы,
- примеры успешных проектов в области цифровой логистики.

2. Технологии в логистике:

- роботизация логистических процессов,
- использование дронов в логистике.

3. Управление цепями поставок:

- принципы управления цепями поставок в цифровом мире,
- оценка эффективности цепей поставок с использованием цифровых технологий,
- оптимизация цепей поставок с помощью искусственного интеллекта.

4. Электронная коммерция и логистика:

- особенности логистики для интернет-магазинов,
- организация доставки товаров,
- управление возвратами,
- выбор оптимального способа доставки,
- оптимизация затрат на логистику.

5. Проектная работа:

- разработка проекта по внедрению цифровых технологий в логистический процесс,
- презентация проекта перед аудиторией
- обсуждение и оценка проекта

Каковы преимущества курса? В результате обучения специалисты:

- освоят ключевые принципы цифрового преобразования в логистике и его влияния на бизнес-процессы;
- познакомятся с современными технологиями, используемыми в логистической сфере;
- научатся оценивать эффективность цепочек поставок с использованием цифровых технологий;
- получат навыки управления логистическими процессами в сфере электронной коммерции и оптимизации затрат на логистику;
- изучат основные принципы логистики и устойчивого развития и будут способны применять их на практике.

Данный курс будет полезен специалистам в области логистики и управления цепями поставок, а также предпринимателям, планирующим развивать свой бизнес в сфере цифровой экономики.

*Выводы.* В ходе исследования были рассмотрены определения и функции логистического персонала, выявлены общие требования к логистическому персоналу на предприятии, а также предложены пути улучшения системы обучения и повышения квалификации. Можно сказать, что предложенные пути улучшения системы подготовки и повышения квалификации специалистов по логистике направлены на создание условий для получения углубленных знаний и практических умений в области логистики, а также на формирование системы мотивации для непрерывного обновления знаний и умений.

В заключение, стоит отметить, что логистика играет значительную роль в различных отраслях экономики, и успех любой компании во многом определяется эффективностью ее логистических систем. В связи с этим, обучение и повышение квалификации специалистов в области логистики является важным аспектом развития бизнеса.

#### *Список использованных источников*

1. Сидоренко, Г. О. Анализ цифровой трансформации логистического менеджмента в условиях интеллектуализации цепочек поставок: статья / Г. О. Сидоренко, А. А. Чередникова. — 2022г —С. 61-64. —№ 33 (428) — Текст : непосредственный // Молодой ученый: [сайт]— URL: <https://moluch.ru/archive/428/94473/> (дата обращения: 07.12.2023)

2. Студенческая библиотека онлайн : [сайт]/ Роль логистического персонала на предприятии — URL: [https://studbooks.net/1172281/menedzhment/rol\\_logisticheskogo\\_personala\\_predpriyatii](https://studbooks.net/1172281/menedzhment/rol_logisticheskogo_personala_predpriyatii) (дата обращения: 01.12.2023).

3. Студенческая библиотека онлайн: [сайт]/ Требования, предъявляемые к логистическому персоналу на современном предприятии —URL: [https://studbooks.net/1172282/menedzhment/trebovaniya\\_predyavlyaemye\\_logisticheskomu\\_personalu\\_sovremennom\\_predpriyatii](https://studbooks.net/1172282/menedzhment/trebovaniya_predyavlyaemye_logisticheskomu_personalu_sovremennom_predpriyatii) (дата обращения: 01.12.2023).

4. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ : ред. от 30.04.2021 г. – Текст: электронный // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 235. – Ст. 76.

**УДК 658.818**

## **УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ**

*Павлюк Д.А.,*

*обучающаяся кафедры маркетинга и логистики,*

*Ягнюк И.М.,*

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

*ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Данная работа посвящена логистическому обслуживанию клиентов. В работе рассматриваются цели, задачи и значимость качества логистического обслуживания клиентов, и факторы, влияющие на него. Также рассматриваются некоторые пути повышения процесса логистического обслуживания клиентов, такие как использование технологий и автоматизации, обучение и повышение квалификации персонала, улучшение коммуникации с клиентами и другие.

**Ключевые слова:** *логистика, логистическое обслуживание, клиенты, сервис, усовершенствование.*

This work is devoted to logistics customer service. The work examines the goals, objectives and significance of the quality of logistics customer service, and the factors influencing it. Some ways to improve the process of logistics customer service are also considered, such as the use of technology and automation, training and advanced training of staff, improving communication with customers and others.

*Keywords: logistics, logistics services, clients, service, improvement.*

*Постановка проблемы.* Мировая экономика на современном этапе характеризуется бурным развитием, причем темпы роста объемов услуг, в том числе логистических, достигли такого уровня, что превышают темпы роста производства. Это следствие того, что компании, которые стремятся укрепить позиции рынка, стараются повысить конкурентоспособность с помощью внедрения элементов сервиса (независимо от вида деятельности). На сегодняшний день обслуживание – ценный критерий, который позволяет организации удерживать клиентскую базу и привлекать новых клиентов. Это связано с тем, что широкий спектр услуг способствует не только удовлетворению потребностей клиентов, но и формированию положительного первого впечатления, а также является основой для повторных покупок и повторного обслуживания.

Логистика — это важная область менеджмента, которая занимается планированием, координацией и управлением потоками товаров, информации и ресурсов от источника до конечного потребителя.

Обслуживание клиентов является одним из ключевых аспектов логистики, поскольку напрямую влияет на удовлетворенность клиентов и общий успех бизнеса. Успех в бизнесе зависит не только от результатов деятельности внутри отдельной компании, но и от ее партнеров.

*Актуальность темы.* Актуальность заключается в том, что в условиях растущей конкуренции на рынке организациям следует разрабатывать и применять новые, более современные и прогрессивные инструменты систем логистического обслуживания клиентов.

Как показывает научная литература, одним из секторов экономики является сфера услуг, которая стремительно развивается. Она выполняет те же функции, что и промышленность: создает рабочие места, обеспечивает бюджетные поступления и привлекает инвестиции в экономику.

Эффективность функции логистического обслуживания клиентов и оценка эффективности управления этой системой является важной темой для рассмотрения.

*Цель исследования.* Проанализировать, какую роль играет логистическое обслуживание клиентов и разработать мероприятия

по усовершенствованию системы управления логистическим обслуживанием клиентов.

*Изложение основного материала исследования.* Логистические услуги направлены, прежде всего, на организацию рационального процесса перемещения товаров и услуг от поставщиков сырья до конечных потребителей.

Для того, чтобы этот процесс был эффективным, логистические услуги должны включать в себя создание инфраструктуры товародвижения с планированием, управлением и контролем движения материальных, информационных и финансовых ресурсов [1, с. 1542].

Логистическое обслуживание клиентов — это процесс, в ходе которого организация обеспечивает своих потребителей всеми необходимыми товарами и услугами в срок и с высоким уровнем качества. Оно включает в себя все этапы поставки товаров - от планирования и закупок до доставки и послепродажного обслуживания.

Основная цель логистического обслуживания клиентов - удовлетворение их потребностей и построение долгосрочных отношений с ними. Для этого необходимо поставить следующие, задачи составляющие современный подход в обслуживании потребителей:

1. Ориентация на предпочтения потребителей, постоянная коммуникация с потребителями логистических услуг. В современных условиях основной целью логистического обслуживания является не увеличение количества услуг, а удовлетворение потребителей, учитывая, что чем выше качество предоставляемых услуг, тем выше прибыль.

2. Наличие стратегии развития у обслуживающих предприятий. Разработка политики компании в сфере логистических услуг является важнейшим вопросом для руководства сервисных предприятий. Широкое разнообразие услуг и разброс их качества влияют на конкурентоспособность логистических провайдеров, величину логистических издержек и имидж логистических посредников. Поэтому для поставщиков услуг важно четко разработать стратегию обслуживания клиентов. При этом особое значение имеет разработка и применение стандартов обслуживания крайне важно придерживаться политики непрерывного совершенствования.

В соответствии с рассмотренными стратегическими положениями, тактические вопросы для логистического обслуживания заключаются в следующем:

- изучение потенциальных рынков сбыта услуг;
- определение областей экономической рентабельности услуги, как для сервисной компании, так и для потребителей услуги;
- составление списка наиболее востребованных услуг;
- расчет ресурсов, необходимых для обслуживания клиентов;
- формирование прямых и непрямых каналов распространения услуги, их количество;
- обучение сотрудников эффективным методам обслуживания клиентов;
- разработка плана обслуживания клиентов;
- реализация намеченного плана - предоставление различных услуг клиентам на разных этапах логистического процесса [2, с. 4-7].

*Функционирование логистических системы обслуживания клиентов.* В настоящее время уровень требований потребителей к качеству услуг постоянно растет.

С развитием рыночных отношений у потребителей появляется все больше возможностей для сравнения и выбора лучшего обслуживания.

Суть основной концепции логистического сервиса заключается в установлении таких отношений с потребителями, при которых возможно решение практически всех их проблем. Таким образом, запросы потребителей являются основой логистики при построении стратегий развития компаний [3, с. 143].

Потребительское обслуживание включает три основные категории услуг (элементы обслуживания):

- 1) услуги, предоставляемые компаниями до заключения сделки (до продажи);
- 2) в процессе сделки (во время продажи);
- 3) после заключения сделки (после продажи).



Рис. 1. Основные категории услуг при обслуживании клиентов [4, с. 365]

Как показано на рис. 1., элемент «до сделки» выполняется отделами маркетинга и продаж компании при поддержке других отделов, в том числе отдела логистики. Логистические услуги имеют еще две категории элементов, выполнение которых обычно связано с материальными потоками и использованием логистической инфраструктуры.

Эффективное обслуживание клиентов требует определенной гибкости в предоставлении услуг и быстрой адаптации к изменениям внешней среды и растущим потребностям клиентской базы.

Обслуживание клиентов - важное понятие в логистическом сервисе. С развитием рыночных отношений у потребителей появляется все больше возможностей для сравнения и выбора лучших товаров и, соответственно, лучшего обслуживания.

Существует разделение методов обслуживания клиентов, см. рис. 1.:

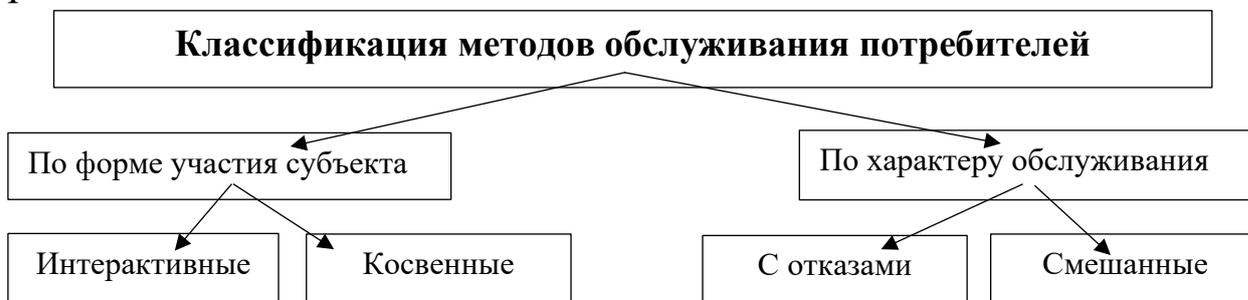


Рис. 1. Классификация методов обслуживания клиентов

Из рис. 1. видно, что методы обслуживания клиентов классифицируются:

1) По форме участия субъекта в процессе обслуживания:

- интерактивные, когда производство услуги требует непосредственного присутствия субъекта и объекта обслуживания;
- косвенные, осуществляемые автоматизированной системой обслуживания, когда одновременное присутствие субъекта и объекта обслуживания не требуется. В этом случае услуга выполняется техническим устройством, автоматом (например, использование пластиковых карт или банкоматов при оплате, автоматическая загрузка транспортных средств с помощью конвейеров и т.д.);

2) по характеру обслуживания:

- с неограниченным временем ожидания - если обслуживающее устройство занято, то очередная заявка сохраняется в очереди и ожидает обслуживания, не покидая систему обслуживания, независимо от времени ожидания, пока не освободится одно из обслуживающих устройств;

- с отказами - запрос от объекта обслуживания покидает систему обслуживания, пока обслуживающее устройство занято. Такие методы характеризуются как методы с потерями;

- смешанные - заявка от объекта обслуживания находится в очереди в течение определенного времени, после чего покидает систему обслуживания, не будучи выполненной.

Классификация методов обслуживания клиентов необходима

для определения подхода к их реализации, оптимизации и оценке, что может повысить эффективность и качество.

Уровень логистического обслуживания в настоящее время становится одним из основных факторов конкурентоспособности компании. Победа в конкурентной борьбе зависит от качества логистического обслуживания. Поэтому, анализ специальной научной литературы способствовал формированию основных составляющих для оценки качества логистических услуг, а именно:

- время поставки (цикл заказа) - время с момента заказа до получения клиентом товара. В соответствии с процедурой выполнения заказа поставка включает время на подготовку заказа, время на обработку заказа, время на подготовку заказа перед отправкой и время на доставку заказанного товара;

- наличие товара на складе - возможность немедленной поставки из числа товаров, имеющихся у поставщика на складе;

- гибкость поставок - способность адаптировать время, размер, объем и способ поставки к ожиданиям клиента. Примерами могут служить ночные поставки, поставки небольших партий товаров, экологически опасных товаров, выполнение специальных заказов и быстрая транспортировка;

- частота доставки - один из важнейших элементов сервиса. Чем выше частота поставок, тем меньший запас товара получает потребитель;

- надежность поставки - точная реализация (возможность) и пунктуальность запланированных сроков поставки, своевременная поставка с меньшим количеством ошибок и потерь;

- удобство документации - предоставляется в момент оформления заказа, проста для понимания и соответствует имеющейся типовой документации и действующему законодательству [5, 6].

Рассмотрев основные составляющие логистического обслуживания, можно выделить основные принципы логистического обслуживания:

- ориентация на удовлетворение потребностей клиентов;

- ориентация на предотвращение ошибок, сбоев и несоответствий, насколько это возможно;

- ориентация на совершенствование процессов, процедур и документации по обслуживанию клиентов;

- участие сотрудников всех подразделений предприятия в

обеспечении требуемого уровня обслуживания клиентов.

Для того чтобы добиться высокого качества логистического обслуживания, логистическая компания должна проводить соответствующую работу по каждому из указанных направлений. Совокупность подобных работ может рассматриваться как программа усовершенствования логистического обслуживания [7, с. 269-272].

*Усовершенствование системы управления логистического обслуживания клиентов.* Основной целью повышения качества логистического обслуживания является увеличение эффективности хозяйственной деятельности грузоотправителей и грузополучателей. В результате повышается не только привлекательность отдельных логистических компаний на рынке (т.е. их конкурентоспособность), но и рост экономики в целом. Поэтому повышение качества логистических услуг является одной из задач на макроэкономическом уровне [8].

Среди методов и способов повышения качества логистического обслуживания особая роль отводится следующим методам:

1. Анализ и оптимизация процессов. Первым шагом в повышении качества логистического обслуживания клиентов является анализ и оптимизация всех процессов, связанных с доставкой товаров и услуг. Это предполагает оценку текущих процессов, выявление «узких мест» и проблемных зон, разработку и внедрение усовершенствованных процессов. Например, для устранения избыточных задач и сокращения времени выполнения работ можно использовать методы «Lean» (бережливое производство) и «Six Sigma» («шесть сигм»).

2. Использование технологий и автоматизации. Технологии и автоматизация играют важную роль в повышении качества логистических услуг, предоставляемых клиентам. Они позволяют повысить точность и эффективность процессов, сократить время выполнения заданий и улучшить коммуникацию с клиентами. Например, системы управления складом (WMS) и системы отслеживания отгрузок позволяют более точно контролировать запасы и отслеживать движение товаров.

3. Обучение и повышение квалификации персонала. Качество логистического обслуживания, предоставляемых клиентам, зависит от профессионализма и компетентности персонала. Поэтому важно

вкладывать средства в обучение и повышение квалификации персонала, чтобы обеспечить его надлежащую подготовку к выполнению своих обязанностей. Обучение включает в себя обучение техническим навыкам, обучение навыкам общения, а также обучение управлению временем и приоритетами.

4. Улучшение коммуникации с клиентами. Коммуникация с клиентами является важным аспектом логистических услуг. Важно создать эффективные каналы связи с клиентами, чтобы они могли получать информацию о состоянии своих заказов, задавать вопросы и получать поддержку. Это включает в себя использование электронной почты, телефона, онлайн-чата и других средств связи.

5. Систематический мониторинг и обратная связь. Для постоянного повышения качества логистического обслуживания клиентов необходимо систематически контролировать процессы и собирать обратную связь от клиентов. Это позволяет выявлять проблемы и недостатки в обслуживании и принимать меры по их устранению. Для сбора информации о качестве обслуживания можно использовать опросы, отзывы клиентов, анализ данных и другие инструменты.

Все эти методы могут применяться как вместе, так и по отдельности для повышения качества логистического обслуживания, предоставляемых клиентам. Важно постоянно стремиться к совершенствованию и адаптироваться к изменяющимся потребностям клиентов и рынка [9, 10].

*Выводы.* В сложившейся ситуации развития рынка, где особенно ощущается усиление конкуренции, бизнес стремится усилить свои конкурентные преимущества, прежде всего предлагая своим клиентам высокий уровень логистического обслуживания. Это является неотъемлемой частью общей сервисной политики компании.

Современное обслуживание подразумевает стремление к абсолютному качеству за счет индивидуального подхода к клиентам. Предложение должно сводиться не к стандартному портфелю набора услуг, а к гибкой организации обслуживания и дифференциации услуг для более полного удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов. Все определения качества обслуживания должны исходить от клиента, а оценка качества обслуживания должна проводиться по тем параметрам, которые важны для клиента.

Таким образом, для правильного развития логистических услуг деятельность должна быть направлена на снижение затрат, повышение производительности и улучшение качества обслуживания клиентов. Усиление конкуренции приводит к повышению качества технологий и снижению затрат для клиентов. Для логистических компаний также важно укреплять партнерские отношения и стратегические альянсы с клиентами, правильно и гибко реагировать на изменяющиеся потребности и чаще обсуждать вопросы оптимизации логистических затрат.

Обслуживание клиентов в логистике - важный элемент успеха любой организации. Оно помогает удовлетворять потребности клиентов, повышать их удовлетворенность и строить долгосрочные отношения, что, в свою очередь, способствует росту и развитию бизнеса.

#### *Список использованных источников*

1. Шевченко, А. А. Пути развития логистических услуг в России / А. А. Шевченко. - Текст : электронный // Экономика и социум. – 2018. - №11. – 1542-1544. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ways-of-logistics-services-development-in-russia/viewer>
2. Абрамова, Е. Р. Логистический сервис : учебное пособие / Е. Р. Абрамова; Министерство образования Российской Федерации, Российская экономическая акад. им. Г. В. Плеханова. – Москва : Спутник+, 2010. - 204 с. – Текст : непосредственный.
3. Шамис, В. А. Некоторые аспекты логистики в обслуживании потребителей / В. А. Шамис. - Текст : электронный // NovaInfo. – 2016. - №42. – С. 143-146. - URL: <https://novainfo.ru/article/4928>
4. Логистика (Полный курс МВА) / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, Е.И. Зайцев, Алла Стерлигова. Москва : Эксмо, 2008. – 936с. – Текст : непосредственный.
5. Белякова, Е. В. Логистика. Практикум : учебное пособие / Е. В. Белякова, А. А. Рыжая. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2022. — 100 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/269933> — Режим доступа: для авториз. пользователей. — Текст : электронный.
6. Сток, Дж. Р., Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. Ламберт. - М. ИНФРА-М, Москва 2005. – 797 с. – Текст

: непосредственный.

7. Мясникова, О. В. Распределительная логистика: учеб. Пособие / О. В. Мясникова. - Минск: Высшая школа, 2016. – 382 с. – Текст : непосредственный.

8. Сидорова М. Д. Повышение качества логистического обслуживания клиентов при грузовых перевозках / М. Д. Сидорова. - Текст : электронный // Образовательный портал «Справочник». — 2021. –

URL: [https://spravochnick.ru/logistika/povyshenie\\_kachestva\\_logisticheskogo\\_obslyzhvaniya\\_klientov\\_pri\\_gruzovyh\\_perevozkah/](https://spravochnick.ru/logistika/povyshenie_kachestva_logisticheskogo_obslyzhvaniya_klientov_pri_gruzovyh_perevozkah/)

9. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2017. — 980 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/94020> — Режим доступа: для авториз. пользователей. — Текст : электронный.

10. Хаирова, С. М. Логистический сервис в глобальной экономике : монография / С. М. Хаирова. — Москва : Креативная экономика, 2004. — 200 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/4016> — Режим доступа: для авториз. пользователей. — Текст : электронный.

УДК 658.7

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

*Разумов Д.А.,  
обучающийся кафедры маркетинга и логистики,*

*Ягнюк И.М.,  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга и логистики  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В данной статье рассматриваются вопросы оценки эффективности управления логистическими системами с теоретической точки зрения. Раскрыты сущность и взаимосвязь

между основными показателями оценки эффективности управления логистических систем.

*Ключевые слова:* управление, логистические системы, эффективность, оценка, оптимизация.

This article discusses issues of assessing the effectiveness of logistics systems management from a theoretical point of view. The essence and relationship between the main indicators for assessing the effectiveness of logistics systems management are revealed.

*Key words:* management, logistics systems, efficiency, assessment, optimization.

Актуальность темы оценки эффективности управления логистическими системами обусловлена необходимостью современных предприятий стремиться к оптимальному функционированию своих логистических процессов. В условиях глобализации, увеличения конкуренции и быстрого темпа изменений на рынке, эффективное управление логистикой становится ключевым фактором успеха.

Оценка эффективности управления логистическими системами позволяет хозяйствующим субъектам получить объективную информацию о том, насколько успешно выполняются поставленные цели и задачи в области логистики. Это помогает выявить слабые места и проблемные зоны в логистических процессах, а также разработать и внедрить стратегии и тактики, направленные на повышение эффективности и оптимизацию работы системы.

Современные методы оценки эффективности, такие как использование финансовых показателей, операционная эффективность и анализ логистических издержек позволяют более точно измерять и анализировать результаты логистических операций.

Также важно учитывать факторы, влияющие на эффективность управления логистическими системами, такие как технологические инновации, оптимизация логистических процессов, роль информационных технологий и человеческий фактор. Понимание и учет этих факторов позволяют развивать устойчивые и эффективные логистические системы.

Все эти аспекты делают тему оценки эффективности управления логистическими системами актуальной и востребованной для исследования и практического применения в

современном бизнес-окружении.

*Цель статьи* заключается в исследовании теоретического вопроса оценки эффективности управления логистическими системами при осуществлении производственной деятельности предприятия.

*Основная часть.* В настоящее время не существует универсальной методики измерения эффективности управления логистической системой, которая учитывала бы динамику всех происходящих в ней процессов, а также те переменные, которые определяют данные процессы. Несмотря на это, существует один универсальный параметр, определяющий эффективность логистической системы в целом. Этот параметр называется логистические затраты в цепи управления поставками, или прибыль, которая образуется при продвижении материального потока [1, с.87].

Во всех логистических операциях следует знать, что затраты так или иначе затрагивают все компоненты логистической системы. В большинстве случаев, эффективность логистической системы измеряется путем сравнения доходов и затрат на операции в цепочке поставок. Конечно, любой бизнес, который применяет принципы логистики для управления своими операциями с помощью логистического подхода, сначала должен выяснить, как и в какой степени можно повысить эффективность логистических операций хозяйствующего субъекта.

К самым общим, ключевым показателям эффективности любой логистической системы относятся (рис.1):

- 1) совокупные логистические издержки;
- 2) уровень качества логистического сервиса;
- 3) общая производительность бизнес-системы;
- 4) общая продолжительность логистических процессов в системе;
- 5) качество логистических операций и процессов (уровень логистического сервиса).

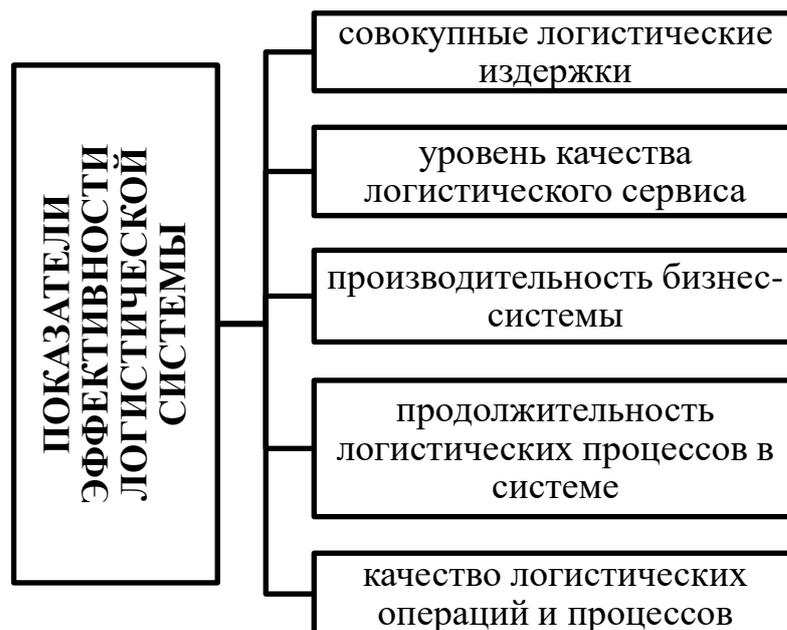


Рис. 1. Показатели оценки эффективности логистической системы

Эти показатели являются основными при сравнительной оценке логистических систем и предприятий. Это значит, что такие показатели должны быть легко измеримы, поэтому в наше время они составляют основу оперативного, стратегического и тактического планирования логистических операций, так как именно на них строятся системы контроля эффективности работы логистической системы, а также управленческого учета предприятия [1, с.112].

Для дальнейшего рассмотрения поставленных целей необходимо дать характеристику вышеупомянутых показателей.

Совокупные логистические издержки – суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием. Их размер определяется затратами, производящими различными звеньями логистической цепи.

Можно произвести декомпозицию совокупных логистических издержек, разделив их на следующие группы:

1. Операционные логистические издержки. Часто такие затраты называются также эксплуатационными;

2. Издержки, связанные с управлением логистической системой или административные расходы;

3. Издержки, связанные с реализацией возможных логистических рисков.

Также важно знать, что по данным зарубежных источников, самые значительные доли в структуре логистических издержек принадлежат расходам, связанным с управлением запасами, на которые приходится до 40 % всех затрат, и транспортными расходами, на которые приходится от 15 до 35 %. В последние годы, однако, непрерывно растут расходы предприятий, связанные с такими видами логистических расходов, как внедрение и эксплуатация логистических информационных систем, управление логистическими системами и логистический аутсорсинг [2, с.55].

Существует множество проблем, связанных с определением общего влияния системы материальных потоков на систему предприятия. Логистика в своей сущности способно оказывать существенное влияние на многие подсистемы предприятия. Традиционные системы учета не позволяют определить это влияние, ссылая затраты на логистику в другие группы корпоративных затрат.

Например, для выполнения заказа клиента должны быть выполнены следующие процессы: прием заказа, обработка заказа, проверка кредитоспособности, документация, выполнение заказа, отгрузка, выставление счета. Затраты, связанные с общим процессом выполнения заказа, включают в себя множество затрат, возникающих в различных областях, и их очень сложно интегрировать в одну статью затрат в функционально структурированной системе учета.

Вместе с тем, в отечественной практике при использовании показателей логистических затрат для оценки эффективности логистической системы возникают некоторые проблемы, связанные, во-первых, с невозможностью четкого выделения собственно логистических затрат в существующей системе бухгалтерского учета; во-вторых, с отсутствием методик оценки и экономического расчета логистических рисков; в-третьих, с недостаточной распространенностью экономической и финансовой информации.

Перейдем к следующему показателю - качеству логистического сервиса. Деятельность предприятия, касающаяся логистики, заключается в предоставлении программных услуг различного уровня сложности.

Между тем, в логистической системе существует множество логистических посредников, специализирующихся на предоставлении вышеперечисленных услуг.

В число таких посредников могут входить транспортно-логистические компании, склады, распределительные и логистические центры, страховые компании или таможенные брокеры.

Логистический сервис реализуется через набор логистических услуг, следовательно, из-за этого возникает трудность оценки качества логистического сервиса, поскольку услуга отличается от продукта тем, что (рис. 2):

- услуги нематериальны, их трудно определить и оценить;
- услуга ориентирована на конкретного клиента;
- услуга не может быть протестирована перед покупкой;
- услуга не может быть возвращена после использования;
- услуга не может храниться или быть накопленной, она оказывается «здесь и сейчас».

Поэтому качество логистических услуг оценивается именно в период поставки. Однако, при планировании логистической системы необходимо предусмотреть логистические услуги как минимум приемлемого качества для потенциальных потребителей. Это создает серьезную проблему определения критериев качества логистического сервиса со стороны потребителей.

При этом, необходимо понимать, что при оценке качества оказываемых логистических услуг, потребитель сравнивает действительные значения параметров услуги с ожидаемыми им параметрами, поэтому качество логистических услуг характеризуется как степень соответствия ожиданий пользователей логистических услуг реальному уровню предоставления этих услуг. Это выражается посредством концепции набора критериев качества.

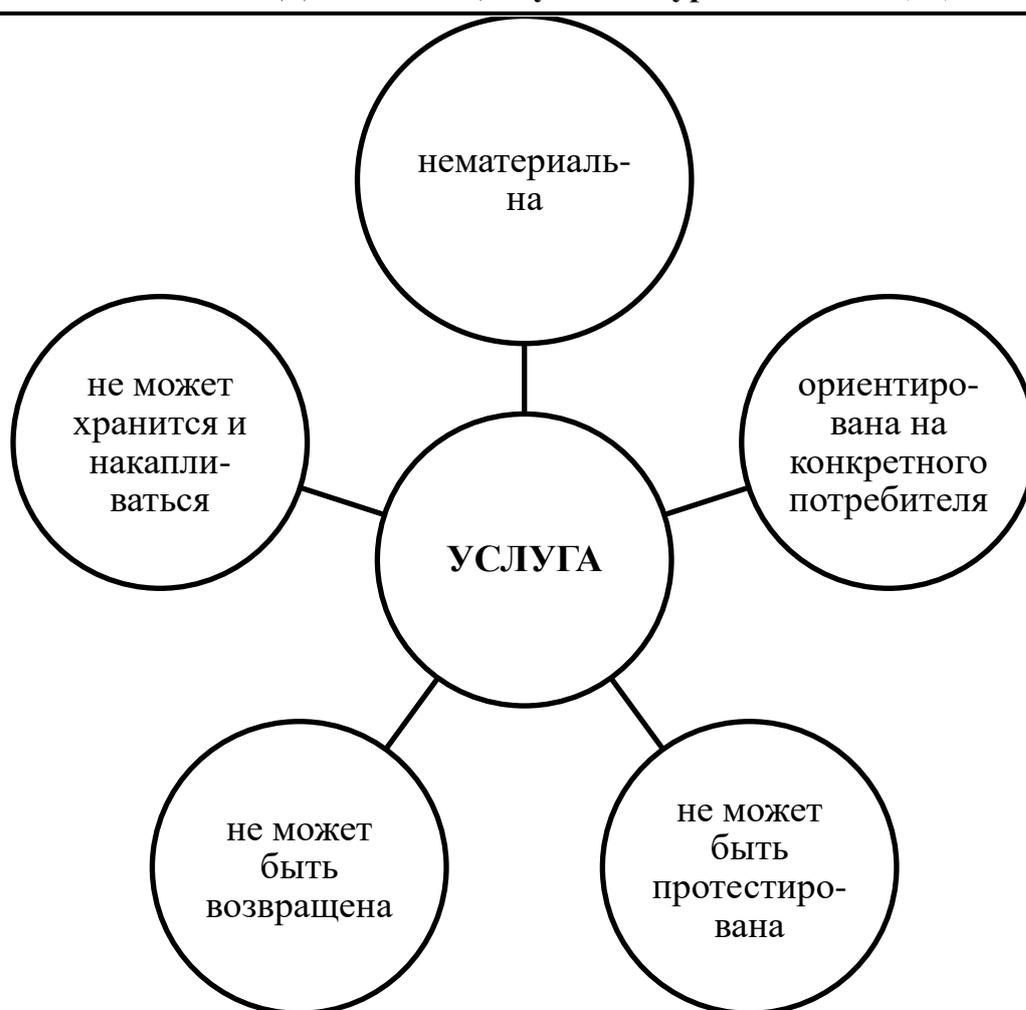


Рис. 2. Основные отличия услуги от продукта

Продолжительность логистических процессов в системе – еще один важный показатель ее эффективности. Под продолжительностью логистических процессов следует понимать общее время выполнения заказа в логистической системе.

Общая эффективность бизнес-системы (логистической системы) характеризуется показателем объема логистических услуг в единицу времени в конкретной логистической системе, например, количеством заказов, обрабатываемых в единицу времени, или соотношением логистических затрат на единицу продукции, проходящей через логистическую систему.

Необходимо также сказать, что для оценки эффективности системы оборудования необходимо представлять ее как систему управления и менеджмента, целью которой является достижение надлежащего баланса между затратами на товары и приемлемым уровнем качества обслуживания клиентов в логистической системе. В этом аспекте, любая логистическая система может быть

интерпретирована как система с эффективной обратной связью [3, с.201].

Для формализации процедуры оценки эффективности логистической системы введем следующие характеристики, которые подытоживают вышеперечисленные показатели эффективности управления логистическими системами (рис.3):

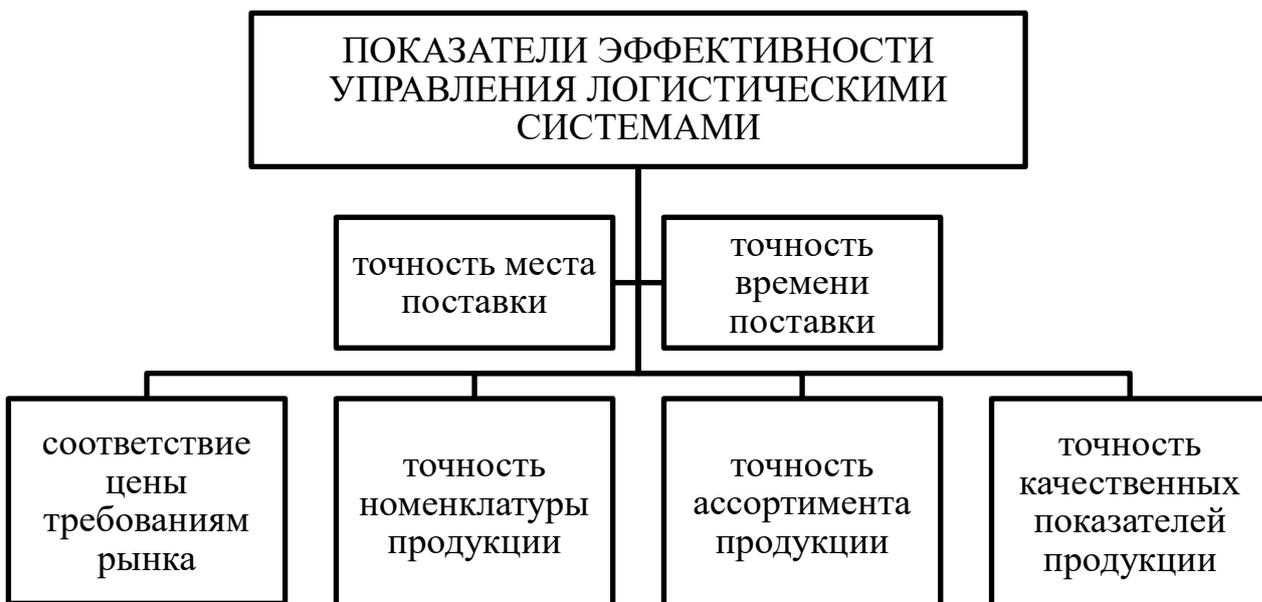


Рис 3. Показатели эффективности управления логистических систем

Обобщающий показатель, выражающий оценку эффективности логистической системы может быть выражен формулой [3]:

$$\mathcal{E} = \sum_i^p \sum_j^r \sum_k^s Q_{ijk} - \Sigma Z \quad (1)$$

где  $Q_{ijk}$  – объем логистических услуг по операции  $i$ , функции  $j$ , заказа  $k$ ;

$Z$  – логистические затраты.

Если перейти к удельным показателям, то эффективность функционирования логистической системы определяется следующей формулой и будет равна числу в диапазоне от 0 до 1 [3]:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_i^p \sum_j^r \sum_k^s \mathcal{E}_{ijk}}{\Sigma Z} \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}_{ijk}$  – эффект от выполнения логистических услуг по операции  $i$ , функции  $j$ , заказа  $k$ ;

З – логистические затраты.

Данный расчет не учитывает уровень качества обслуживания заказов потребителей. Это значит, что если в систему оценки эффективности функционирования логистической системы ввести оценку обслуживания заказов по качеству сервисного обслуживания, то формула принимает такой вид [3]:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_k^s (\mathcal{E}_k \mathcal{Z}_k)}{\sum \mathcal{Z}} \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_k$  – эффективность функционирования логистической системы от обслуживания заказа  $k$ ;

$\mathcal{Z}_k$  – затраты на качество обслуживания заказа  $k$ ;

З – логистические затраты.

Так как уровень логистического сервиса повышает эффективность функционирования логистических систем, расчет различных вариантов обслуживания заказов потребителей позволяет определить максимальную эффективность.

Из этого можно сделать вывод, что эффективность логистической системы определяется доступностью продукции и производственных возможностей, а также качеством проводимых операций, а величина общих затрат на логистику должна находиться в непосредственной связи с желаемым уровнем результативности. Как правило, чем выше этот уровень, тем больше общие затраты логистики.

Залогом создания эффективной логистической системы на предприятии является умение сохранять баланс между уровнем логистического сервиса и объемом общих затрат.

С точки зрения клиента, который является последним звеном логистической цепочки, эффективность логистической системы определяется уровнем качества обслуживания его заказа. Важно понимать, в каких точках происходит контакт покупателя с компанией, и оптимизировать взаимодействие на каждой из них.

Определение структуры затрат на материально-техническое обеспечение производства помогает принимать экономически обоснованные управленческие решения.

Анализ данного вида затрат позволяет руководству предприятия выбрать наиболее гибкую стратегию обслуживания заказов потребителей.

Снижение затрат на материально-техническое обеспечение и

повышение уровня получаемой от него прибыли повышает финансовые возможности экономического субъекта.

Оценка эффективности управления логистическими системами является важным инструментом для достижения конкурентных преимуществ и оптимизации бизнес-процессов предприятия.

При проектировании логистической системы важно установить баланс между базовым уровнем обслуживания, который компания хочет предоставить клиентам, и транзакционными издержками, необходимыми для достижения заявленных целей.

Меры по оптимизации затрат на логистику рекомендуются принимать для каждой группы затрат отдельно. Это позволит сконцентрировать усилия по устранению причин завышенных затрат более адресно.

В статье были рассмотрены теоретические аспекты оценки эффективности, факторы, влияющие на эффективность управления.

Понимание и применение этих аспектов позволят производственным предприятиям более точно измерять и улучшать свою логистическую эффективность, что способствует более эффективному и конкурентоспособному позиционированию на рынке.

#### *Список использованных источников*

1. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для вузов / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко ; ответственный редактор Б. А. Аникин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 454 с. – Текст : непосредственный.

2. Глухова, Е.А. Информационные системы в логистике западных и отечественных предприятий / Е. А. Глухова, Г. И. Шепелин. – Текст : непосредственный // Символ науки : Международный научный журнал. – 2021. - № 8. – С. 16 – 18.

3. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 472 с. – Текст : непосредственный.

4. Проценко, О. Д. Логистика и управление цепями поставок - взгляд в будущее. Макроэкономический аспект / О.Д. Проценко, И.О. Проценко. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. - 192 с. – Текст : непосредственный.

## РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПО КОММУНИКАЦИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Селебина В. Ю.,**

*магистр кафедры менеджмента в производственной сфере  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, РФ*

**Перевозникова Е. В.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, РФ*

Коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, более того, неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем. Поэтому для любой организации важно корректное управление информационными потоками. Это может быть достигнуто только при высоком профессиональном уровне коммуникационного менеджмента. В статье обоснована необходимость повышения компетентности руководителей отечественных предприятий в вопросах коммуникативного управления и системного мышления.

**Ключевые слова:** *менеджер, коммуникации, коммуникативное управление, системное мышление, повышение компетентности.*

Communications are of great importance for the success of organizations, moreover, inefficient communications are one of the main areas of problems. Therefore, correct management of information flows is important for any organization. This can be achieved only with a high professional level of communication management. The article substantiates the need to improve the competence of managers of domestic enterprises in matters of communicative management and system thinking.

**Keywords:** *manager, communications, communicative management, system thinking, competence improvement.*

*Постановка задачи.* Коммуникационный менеджмент представляет собой обязательный компонент общественной жизни. Какую бы сферу жизни общества ни сделать объектом изучения, будь то экономика, государственное управление, политика или социальное бытие, в каждой из них определяющим условием ее жизнедеятельности является коммуникация — процесс обмена информацией.

На современном этапе значение информации и коммуникации постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться. Научно-технические разработки, постоянные изменения в политической и экономической обстановке заставляют менеджеров применять все более и более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией и коммуникациями.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Проблемами коммуникационного менеджмента занимались многие отечественные ученые: А.Б. Зверинцев, Н.И. Григорьева, Г.Г. Почепцов, М.Г.Федотова и др. Причиной такого высокого внимания к коммуникационному менеджменту является относительная молодость этого направления знаний.

*Актуальность.* Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Общеизвестно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, более того, неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем. Поэтому для любой организации важно, а то и жизненно необходимо корректное управление информационными потоками. Это может быть достигнуто только при высоком профессиональном уровне коммуникационного менеджмента.

*Целью статьи* является обоснование необходимости повышения компетентности руководителей отечественных предприятий в вопросах коммуникативного управления и системного мышления.

*Изложение основного материала исследования.* Современный руководитель тратит 48-50 минут каждого часа своего рабочего времени на общение с подчиненными, коллегами, начальством. Таким образом, 80 % его времени уходит на коммуникацию, и от того, настолько она эффективна, во многом зависит эффективность работы всей организации [1].

Поскольку руководитель исполняет свои роли и осуществляет основные функции с тем, чтобы сформулировать цели организации и представить задачи по их достижению, можно отметить, что качество обмена информацией прямо влияет на степень реализации целей. Коммуникации связывают организацию в одно целое (обмен информацией входит во все виды деятельности). Если устранить коммуникацию, то организация становится неуправляемой, ее деятельность приобретает хаотичный, нескоординированный характер.

Такой высокий процент времени, затраченного руководителем на коммуникации, кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации. Этот факт и говорит о значимости и своевременности исследований в вопросах поиска эффективных методов и приемов ведения коммуникационных процессов в организациях любого уровня и сферы деятельности.

Приведем таблицу, в которой обозначим роль коммуникаций в функциях управления (расширенный аспект [2]) (табл.1.).

Хотя общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями [3]. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем.

## Роль коммуникаций в функциях управления

Функции управления / Объекты	Нормирование	Прогнозирование	Планирование	Организация	Учёт	Контроль	Анализ	Регулирование	Координация
Потребность в коммуникациях	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коммуникационные технологии	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Использование коммуникационных средств	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Бюджет коммуникационной кампании	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Проведение коммуникационной кампании	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Обучение и повышение квалификации подчиненных работников	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Контроль над реализацией кампании	+	+	+	+	+	+	+	-	+

Роль менеджера по коммуникациям состоит в том, чтобы служить центральным звеном в системе контроля над коммуникациями в организации, то есть не самому быть

коммуникатором, а стать менеджером или руководителем, который учит других процессу коммуникации.

Принцип посредничества, который лежит в основе управления коммуникациями, предполагает, что ситуации, в которой такой работник выступает как коммуникатор, довольно ограничены. Намного чаще он действует как проектировщик, контролер, руководитель процессов, в которых он сам не принимает непосредственного участия. По этой причине результат его деятельности менее очевидный.

Менеджер должен контролировать не только потоки коммуникации к персоналу организации, но и потоки, направленные на внешние аудитории. В содержании контроля, осуществляемого менеджерами по коммуникациям, высшее управленческое звено - это не более чем еще одна группа общественности.

Каждый член организации в то или иное время (а иногда - и одновременно) выступает в роли передатчика и приемника сообщения. Менеджер по коммуникации находится в центре потока коммуникаций, он анализирует возникающие проблемы, потом решает, какие изменения можно внести с помощью коммуникаций, и выбирает одну или несколько стратегий. Именно поэтому менеджеру по коммуникациям нужен целый набор профессиональных и личностных качеств.

Согласно наиболее распространенной точке зрения специалистов в сфере менеджмента, требования, которые предъявляются к современному менеджеру, можно разделить на три группы: профессиональные, личностные и деловые (табл. 2.) [3].

Профессиональные качества характеризуют любого грамотного специалиста, а владение ими есть лишь необходимой предпосылкой выполнения обязанностей менеджера.

Личностные качества менеджера практически не отличаются от личных качеств других работников, которые стремятся к уважению со стороны окружающих, поэтому владение положительными личностными качествами тоже есть лишь предпосылкой успешного руководства.

Таблица 2.

Модель личностно-деловых качеств современного менеджера

	Группы требований к	Требования
--	---------------------	------------

◆Менеджмент◆

№ п/п	менеджеру по коммуникациям	
1	2	3
1.	Профессиональные:	
		1. Высокий уровень образования, практического опыта, компетентности в профессии;
		2. Широта взглядов, эрудиция;
		3. Углубленное знание своей и сопредельной сфер деятельности;
		4. Стремление к постоянному усовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
		5. Поиск новых форм и методов работы;
		6. Помощь окружающим, их обучение;
		7. Умение планировать свою работу;
		8. Высокий уровень организации работы.
2.	Личностные:	
		1. Физическое и психологическое здоровье;
		2. Высокий уровень внутренней культуры;
		3. Энергичность;
		4. Принципиальность и решительность;
		5. Честность и справедливость;
		6. Чувство юмора;
		7. Высокая требовательность к себе и окружающим;
		8. Умение уважать подчиненных;
		9. Чувство ответственности;
		10. Доброжелательное отношение к людям;
		11. Уверенность в себе;
		12. Коммуникабельность;
		13. Стойкость к стрессам.
3.	Деловые:	
		1. Умение создать предприятие, обеспечить его деятельность всеми необходимыми ресурсами;
		2. Умение стратегически мыслить;
		3. Умение эффективно подбирать и использовать работников;
		4. Знание техники и технологии производства области, к которой относится предприятие;
		5. Умение ставить и распределять между исполнителями задачи;
		6. Умение самостоятельно и своевременно принимать обоснованные решения;
		7. Умение координировать, контролировать выполнение задач подчиненными;
		8. Умение мотивировать подчиненных к эффективной работе.

Таким образом, менеджером делают не профессиональные или личностные, а именно деловые качества.

Модель, приведенная в таблице, дает ориентировочное представление о профессиональной пригодности человека для управленческой деятельности. При этом следует иметь в виду

статус этой деятельности: административный (топ-менеджер) или функциональный (руководитель аналитического отдела), сферу деятельности (например, логистика или связи с общественностью). В первом случае у менеджеров разные масштабы проявлений организаторских данных, умение планировать и прогнозировать работу с персоналом. Во втором - им необходимы специальные знания и опыт работы в конкретных профессиональных сферах.

Эту модель можно дополнить моделью профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям. Коммуникационный менеджмент в этом случае в большей мере ориентирован на консалтинговую деятельность в сфере коммуникации. И одним из основных профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям сегодня есть то, что относится к категории медиа-рилейшнз, где основное внимание отводится, условно говоря, Pr-текстам на всех уровнях: психолингвистический уровень, знаковый уровень, то, что относится к категории определенной символизации и к категории создания образов. Кроме того, выделяется коммуникационная компетенция, которая содержит в себе установление контактов и ведения переговоров. Чтобы быть результативным, нужно обладать соответствующими навыками: ведения переговоров, принятия этических управленческих решений, руководства людьми, работы в команде, взаимодействия с экспертами в предметных областях, выявления слабых и сильных сторон сотрудников, владения современными технологиями влияния на индивидуальное и групповое поведение, диагностики коммуникационных барьеров в организации и др.

**К группе личностных навыков менеджера по коммуникациям необходимо добавить:** четкое, быстрое, гибкое, адаптивное, системное и одновременно нестандартное мышление. Для менеджера по коммуникациям является необходимым обладать способностью изменять свои парадигмы и способствовать изменению парадигм мышления и поведения других людей. Это возможно только при использовании системной методологии и наличии системного мышления, формирование которого является основной задачей повышения компетентности лиц, принимающих управленческие решения в условиях неопределённости и кризиса.

Один из основных моментов, на которые сейчас особенно акцентированное внимание, - это концептуальная компетентность, умение и привычки, знания, которые связаны с созданием и

реализацией концепции, развития этих концепций и идей, которые пересекаются с основными факторами успеха, анализ факторов, которые могут влиять на развитие системы коммуникации той или другой организации.

Профессиональная деятельность менеджера по коммуникациям, требует от него специальных навыков по использованию имеющихся знаний и умений для успешного решения неполно и неточно сформулированных проблем. Большинство проблем, с которыми он сталкивается, являются системными проблемами, а это значит, что они взаимосвязаны. Поэтому единственно верным подходом для понимания и решения этих проблем является системный подход. Важно сформировать у менеджера по коммуникациям навыки моделирования и управления социально-экономическими системами. Менеджер по коммуникациям должен уметь выдвигать гипотезы, различать фундаментальные принципы и случайные факторы, присущие конкретным ситуациям. Приобретение таких навыков и умений является важной составляющей управленческой подготовки лиц, принимающих управленческие решения. При их подготовке следует ориентироваться на развитие у людей таких качеств и способностей, которые важны именно в управленческой деятельности. Особенно важным является умение менеджера по коммуникациям понять влияние неизмеримой неопределённости на конкретные экономические ситуации, в которых иногда не только нельзя предвидеть результаты человеческой деятельности, но даже вероятностные расчёты невозможны и не имеют смысла [4].

Компетентность в вопросах управления предполагает, кроме знания теоретических основ управления в социально-экономических системах, ещё понимание и умение. Понимание, на основе личного опыта, того, как функционируют социально-экономические системы, и каковы особенности механизмов управления в этих системах. А также умение организовать эффективное управление в социально-экономических системах, которое основано как на опыте, так и на личных качествах субъекта управления.

Для повышения компетентности и подготовки лиц, принимающих управленческие решения необходима специальная программа в системе последипломного образования. Такая программа может состоять как из теоретических, так и из практических занятий и курсов. Среди курсов могут быть как стандартные: «Психология управления», «Управление коммуникациями», «Управление персоналом». Так и нестандартные: «Системная методология, системный подход и синергетика»; «Системный подход к организации управления», «Онтология и коммуникация», «Методология», «Системная инженерия», «Системный менеджмент и стратегирование» и др. Это должны быть курсы по управлению с фокусом на коммуникацию для руководителей, которые хотят повысить свою продуктивность за счет освоения инструментов бизнес-коммуникации и использования системного подхода. На этих курсах должны моделироваться рабочие ситуации руководителя. Они должны быть нацелены на выстраивание бизнес-коммуникации с сотрудниками, получение честной обратной связи и исправление ошибок. Они должны быть направлены на восполнение недостатка современного целостного, системного представления о менеджменте. Также они должны помочь научиться использовать для системного моделирования сервисы типа coda.io, notion.so или google.docs.

Это будет выгодно и организации, и работникам, причем, не только экономически: профессиональный штат сотрудников является еще и «брендом» организации, который в значительной степени формирует ее имидж, определяя, в конечном счете, и успех ее деятельности, конкурентоспособность на рынках товаров и услуг.

*Выводы по проведенному исследованию.* В заключении хотелось бы отметить, что должность менеджера по коммуникациям уникальна прежде всего, потому, что человек, ее занимающий, входит в состав руководящего звена. Кроме того, он выступает сразу в нескольких лицах, сочетая функции специалиста по рекламе, персоналу и PR, а также психолога.

Не стоит забывать, что способности, рассмотренные выше, не всегда даны человеку изначально, они формируются в ходе овладения профессией и определяются спецификой задач,

содержание которых зависит от специализации, рабочего поста. Полученную модель структуры способностей менеджера по коммуникациям не следует абсолютизировать, поскольку некоторые ее элементы изменчивы и могут варьироваться в зависимости от специфики индивидуальных качеств и социально-психологических условий профессионального самоопределения.

Также хотелось бы подчеркнуть, что эффективный менеджмент должен опираться, прежде всего, на компетентность лиц, принимающих управленческие решения. Лица, принимающие управленческие решения, должны быть компетентны в вопросах управления социально-экономическими системами, и иметь соответствующую управленческую подготовку. Повышение компетентности и подготовка этих лиц должна быть осуществлена на основе системной методологии и системного подхода к организации управления. Для этого необходимым является создание специальных программ в системе последиplomного образования.

#### *Список использованных источников*

1. Коммуникации в управлении – Текст : электронный // Сайт present5.com — URL: <https://present5.com/kommunikacii-v-upravlenii-sovremennyj-rukovoditel-tratit/> (дата обращения: 10.10.2023).

2. Социально-психологические методы управления, их развитие и значение в современных условиях – Текст : электронный // Сайт **Referat911** — URL: <https://www.referat911.ru/Menedjment/razrabotka-soderzhanijadeyatelnosti.html> (дата обращения: 05.10.2023).

3. Коммуникации в организации – Текст : электронный // Файловый архив студентов StudFiles.— URL: <https://studfile.net/preview/2874429/page:2/> (дата обращения: 12.10.2023).

4. Кризис управления – Текст : электронный // Библиотека Интернет Индустрии I2R.ru. — URL: [http://www.i2r.ru/static/493/out\\_19008.shtml](http://www.i2r.ru/static/493/out_19008.shtml) (дата обращения: 11.10.2023).

УДК 339.187.62

## ОТНОШЕНИЙ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАКИ

**Сиверская Я. Е.,**  
обучающийся бакалавриата  
кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности

**Удовиченко К.А.**  
канд.экон.наук., ст.преподаватель  
ФГБОУ ВО «ДОНАУГИС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

В статье рассматриваются теоретические аспекты лизинга. Проведен анализ деятельности участников сделки в рамках лизинговых операций, а также были рассмотрены преимущества сторон лизингодателя и лизингополучателя.

**Ключевые слова:** лизинг, лизинговые операции, лизинговая деятельность, лизинговый платеж.

The article discusses the theoretical aspects of leasing. The analysis of the activities of the participants in the transaction within the framework of leasing operations is carried out. And the advantages of the parties of the lessor and the lessee were also considered. The article discusses the theoretical aspects of leasing. The analysis of the activities of the participants in the transaction within the framework of leasing operations is carried out. And the advantages of the parties of the lessor and the lessee were also considered.

**Keywords:** leasing, leasing operations, leasing activity, leasing payment.

*Постановка проблемы.* Особой формой долгосрочных инвестиций для бизнеса является лизинг. Не привлекая собственных средств, компания может модернизировать основные средства. В статье представлено понятие «лизинг», модель экономического механизма лизинговых отношений. А также были рассмотрены преимуществам для лизингодателей и лизингополучателей, по сравнению кредита и лизинга.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Важную роль в формировании взглядов автора сыграли фундаментальные труды зарубежных основоположников теории лизинга: П. Балтуса, Б. Мэйджера, Х. Хаммела, К. Шпитлера, а также современные исследования по отдельным аспектам лизингового рынка таких авторов, как С. Адембал, Б. Андерсон, Т. Бергер, Д. Блюм, К. Бубье, А. Дэй, П. Дрю, Т. Кларк, Д. Портер, Х. Розен, К. Саламех, А. Томпсон, Дж. Хендерсен, Г. Хэндс, К. Хэллоуей, С.Т. Хуссейн.

*Изложение основного материала.* Лизинг — вид финансовых услуг, форма кредитования для приобретения основных средств предприятиями и других товаров физическими и юридическими лицами.

Для клиента лизинг — это одновременно и аренда, и аналог целевого кредита. Предприниматель получает имущество, которое ему нужно для бизнеса, и расплачивается за него постепенно, как по кредиту. При этом условия у лизинга обычно более гибкие, чем у кредита. К примеру, лизинговая компания может учесть сезонность вашего бизнеса и распределить платежи удобным для вас образом [1].

Получить имущество в лизинг обычно намного проще. Требования к предпринимателям у лизинговых компаний не такие строгие, как у банков. Условия лизингового договора (срок лизинга и график платежей), как правило, более гибкие, чем условия кредитного договора. Кроме того, в лизинг можно взять нежилое помещение. Это намного проще, чем оформлять кредит на недвижимость. Но это далеко не все преимущества лизинга.

У лизинга много плюсов по сравнению с кредитом.

1. Не нужно вносить залог. Само оборудование, транспорт или недвижимость и есть залог того, что вы будете исправно платить лизинговой компании. Иначе арендованное имущество у вас заберут.

2. Вы сэкономите на налоге на прибыль. С прибыли, то есть разницы между вашими доходами и вашими расходами, взимается налог. Если вы взяли имущество в лизинг, то на таком налоге вы можете сэкономить. Лизинговые платежи учитываются в бухгалтерских документах как расходы, как и амортизация оборудования, а значит, они уменьшают вашу налогооблагаемую базу.

3. Имущество может обойтись дешевле. Лизинговые компании часто закупаются оптом, поэтому могут приобретать нужные вам товары с большими скидками. Благодаря этому вы можете постепенно выкупить у лизинговой компании транспорт или оборудование за меньшую сумму, чем если бы взяли кредит и покупали их сами.

4. Не придется думать о доставке и монтаже оборудования. Лизинговая компания может взять на себя все заботы о транспортировке. Если вам необходимо зарубежное оборудование, это сильно сэкономит ваши усилия: доставку из-за границы, таможенное оформление, регистрацию, доставку до вашей компании и даже монтаж может сделать лизинговая компания [2].

Платежи за лизинг вносят в несколько этапов:

1. Первоначальный взнос. Обычно это 20–30% от стоимости имущества. Но для самого ходового оборудования (например, популярных марок автомобилей) первоначальный взнос может быть ниже — 5–10% от цены.

2. Регулярные выплаты — обычно ежемесячные или ежеквартальные.

3. Платеж за выкуп имущества.

Последний выкупной платеж вы вносите только в том случае, если хотите оставить имущество себе. Сумма выкупа зависит от условий вашего договора (срока лизинга, размера регулярных платежей), так что внимательно изучите его, прежде чем подписать.

Пока вы не выкупили имущество, оно принадлежит лизинговой компании. Но это еще не все. По закону, если вы дважды не заплатите или просрочите платеж, лизинговая компания имеет право списать сумму вашего долга со счета, с которого вы до этого оплачивали лизинг. Оспорить такое списание денег вы сможете только через суд.

Если по договору вы не собирались выкупать имущество, а взяли его на время и не вернули в срок, то вам придется заплатить неустойку. У лизинговой компании могут быть свои планы на это имущество — например, передать его другому предпринимателю. И если из-за вас компания нарушит другой договор и заплатит за это штраф, вам придется, помимо неустойки, возместить ей и эти расходы.

У лизинга есть и другие подводные камни. Риски лизинга:

1. **Конфискация имущества.** Некоторые лизинговые компании могут конфисковать имущество, даже если вы исправно платите по счетам. Это может произойти, если вы нарушаете другие важные условия договора. Например, выезжаете на лизинговом транспорте за пределы оговоренного региона или не соблюдаете правила эксплуатации оборудования, что может привести к его поломке или более быстрому износу. Поэтому нужно внимательно изучить все пункты договора, перед тем как его подписать.

Если вы считаете, что ничего не нарушили и у вас отобрали лизинговое имущество неправомерно, можете оспорить действия компании в суде.

2. **Отказ в выкупе имущества.** Даже если вы прописали в договоре, что в конце срока лизинга выкупите имущество, недобросовестная лизинговая компания может отказаться его отдавать или задержать передачу прав на оборудование, транспорт или недвижимость.

В такой ситуации вы можете потребовать через суд передать вам имущество, все необходимые документы и возместить возникшие убытки.

3. **Потеря собственного имущества.** Недобросовестные компании под видом лизинга предлагают предпринимателям и обычным потребителям кредиты под залог личных автомобилей или недвижимости клиентов. Это чревато тем, что при малейшей просрочке или недоплате люди теряют свои собственные машины и квартиры. Такая схема называется обратным лизингом.

Сам по себе обратный лизинг — легальная практика. Владельцы промышленного оборудования, судов, самолетов и поездов часто работают с лизинговыми компаниями по такой схеме.

Но в последнее время появились фирмы, которые используют обратный лизинг для того, чтобы без лицензии и без контроля Банка России выдавать кредиты частным лицам и индивидуальным предпринимателям [3].

Применение лизинга - один из вариантов технического перевооружения производства. Предприятия всех форм собственности располагают ресурсами для обновления устаревшего оборудования и внедрения инноваций. Применяя лизинг, руководитель предприятия избегает риска нехватки средств для

покупки основных средств, поскольку оплачивает оборудование в рассрочку.

В Федеральном законе «О финансовом лизинге» лизинг в соответствии со статьей 2 - это совокупность экономических и правовых отношений, возникающих в связи с выполнением договора лизинга, включая приобретение предмета лизинга; договор лизинга - это соглашение, по которому лизингодатель обязуется передать право собственности на объект лизинга, приобретенный лизингополучателем. приобретать указанное имущество у назначенного им продавца и предоставлять арендатору это имущество во временное владение и пользование за определенную плату. В договоре аренды может быть предусмотрено, что выбор продавца и приобретаемой недвижимости будет сделан арендодателем.

Мнения о концепции лизинга имеют большое значение в научной литературе. Некоторые ученые рассматривают лизинг как вид инвестиционной деятельности по приобретению недвижимости и передаче ее физическим или юридическим лицам на основании договора аренды за определенную плату на определенный период времени на определенных условиях, установленных договором, с правом приобретения недвижимости арендатором.

Другое научное заключение рассматривает лизинг как форму экономических отношений между арендодателем и арендатором, в которых лизингодатель выступает как кредитор, так и поставщика, это положительно сказывается на экономическом состоянии арендатора [4].

Необычной точкой зрения является изучение лизинга как формы рационального использования производственного потенциала в многогранной экономике в современных рыночных условиях. В теоретических источниках встречаются мнения ученых о понятии лизинга, относительно формы управления чужим имуществом с целью активизации собственной производственной деятельности.

Следовательно, лизинг является формой инвестирования, поскольку инвестиции — это долгосрочные финансовые вложения в проекты, реализация которых приводит к увеличению активов в материальной и нематериальной форме, сопровождающемуся увеличением денежного богатства.

Лизинговые отношения реализуются с использованием различных рычагов и инструментов (рис. 1) [5].

Чтобы разобраться в лизинге, следует постепенно проанализировать деятельность участников сделки в рамках данной лизинговой операции:

1. Пользователь заказывает необходимое оборудование;
2. В договоре купли-продажи арендодатель выплачивает заявленное право собственности его производителю или поставляет арендатору уже использованное оборудование;
3. Арендатор запрашивает у арендодателя информацию о наличии необходимого оборудования и основных условиях договора аренды, а также одновременно предоставляет документы, характеризующие финансовое положение и производственные возможности арендатора;
4. Подписание договора аренды осуществляется обеими сторонами;
5. Страхование объекта лизинга осуществляется одной из сторон договора;
6. Изготовитель передает объект лизинга лизингополучателю и может осуществлять техническое обслуживание и ремонт оборудования по соглашению сторон;
7. Арендатор производит лизинговые платежи;
8. Арендатор возвращает предмет сделки в связи с окончанием срока аренды [6].



Рис. 1. – Общая экономическая модель механизма лизинговых отношений.

Лизинговая сделка является многосторонней, при которой имущество в лизинг сдает не поставщик, а финансовый посредник, в качестве которого выступает лизинговая компания. Выделим преимущества для лизингодателя и лизингополучателя в таблице 1 [7].

## Преимущества сторон лизингодателя и лизингополучателя.

Лизингополучатель	Лизингодатель
1. решение проблемы нехватки или недостаточности средств для приобретения оборудования;	1. безопасность сделки (арендодатель сохраняет право собственности на имущество);
2. обеспечивает гарантийное обслуживание;	2. согласованность расходов (расходы и доходы от инвестиций идут параллельно);
3. включение лизинговых платежей в расходы, относящиеся к затратам на производство, позволяет снизить налоговую базу;	3. четкая определенность лизинговых платежей и точная дата их оплаты;
4. позволяет быстро модернизировать ваше производственное оборудование;	4. уменьшение негативных последствий изменения рыночных условий в результате установления долгосрочных отношений;
5. гибкость лизинговых платежей с учетом требований заказчика.	5. возможность использования налоговых льгот.

Близкими к лизингу альтернативными вариантами приобретения имущества являются приобретение в кредит, в рассрочку, чистые займы, аренда с правом выкупа. Схема приобретения недвижимости в кредит предусматривает получение компанией средств для реализации проекта и приобретения необходимой недвижимости. В этом смысле лизинг похож на кредит, поскольку лизинг также разрешает это противоречие: лизингополучатель должен использовать средства в организации, а лизингодатель располагает такими средствами. В определенное время он возвращает его и получает вознаграждение [8].

Таким образом, лизинг реализует принципы кредитных отношений - срочность, погашение, оплата, и по своему экономическому содержанию лизинг в значительной степени сохраняет сущность кредита. Однако лизинг связан с инвестированием денежных средств на возвратной основе только в основные средства. Кредит может быть использован для пополнения и пополнения оборотного капитала.

Важным преимуществом лизинга по сравнению с кредитом являются:

- для финансовых организаций - возможность расширения сегмента рынка, в котором осуществляется финансовая деятельность;

- для арендатора - возможность быстрого привлечения необходимых активов в случае невозможности получения кредита.

При заключении договора аренды руководитель компании должен уделять особое внимание элементам сделки. Во-первых, проанализировать реальные возможности компании, чтобы определить общую сумму платежей и первоначальную сумму. Во-вторых, для определения срока аренды, то есть продолжительности договора аренды (от 12 до 60 месяцев). В-третьих, выберите тип плана платежей, который подходит для компании, с учетом специфики и сезонности отрасли. В нашем примере он убывающий, равномерный и постепенный.

Таким образом, лизинг — это удобный и эффективный инструмент финансирования, с помощью которого предприятие может использовать необходимое имущество [9].

*Список использованных источников:*

1. Абдульмянов, И. М. Правовая природа договора лизинга / И. М. Абдульмянов // Право и политика. - 2006. - № 6. - С. 14.
2. Агапов, А.В. Государственное регулирование сельскохозяйственного производства с помощью лизинга / А.В. Агапов. - Уфа: Издательство БГАУ, 2002. - 115 с.
3. Адамов, Н.А. Лизинг / Н.А. Адамов, А.А. Тилов. - СПб.: Питер, 2007. - 160 с.
4. Горемыкин, В.А. Методика комплексной экспертизы лизинговых проектов / В.А. Горемыкин // Достижения науки и техники АПК, 1999. - №5. - С. 41-43.
5. Демина, Н. Ф. Эффективность лизинга как инвестиционного инструмента / Н. Ф. Демина, Н. В. Федорова // Вестник КрасГАУ. - 2010. - № 8(47). - С. 3-9.
6. Кокурин, А. В. Операционный лизинг - парная категория для финансового лизинга? / А. В. Кокурин // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. - 2010. - № 4(4). - С. 137-147.
7. Левицкий, Д. И. Лизинг в Российской Федерации. Особенности российского лизинга / Д. И. Левицкий // Вестник Поволжского

- государственного университета сервиса. Серия: Экономика. - 2008. - № 4. - С. 102-110.
8. Налетова, И. А. Лизинг, как новый финансовый инструмент / И. А. Налетова // Интернет-журнал Науковедение. - 2012. - № 3(12). - С. 7.
9. Новикова, А. Д. Эффективность лизинга как инвестиционного инструмента / А. Д. Новикова // Вестник науки и образования. - 2020. - № 21- 1(99). - С. 28-30.

УДК 339.138:332.12

## МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА СОКОВ

**Солодка Н.В.,**  
студентка 3 курса группы Л-21,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

**Ягнюк И.М.,**  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга и логистики,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

*В данной статье автор оценивает вкусовые предпочтения потребителей сока, а также анализирует факторы, влияющие на выбор и покупку сока.*

**Ключевые слова:** маркетинг, исследование, рынок сока, респонденты, марка, цена, вкус, сок, анкетирование, анкета.

*In this article, the author evaluates the taste preferences of juice consumers, as well as analyzes the factors influencing the choice and purchase of juice.*

**Keywords:** marketing, research, juice market, respondents, brand, price, taste, juice, questionnaire, questionnaire.

*Введение.* В настоящее время ни одно предприятие в системе

рыночных отношений не может нормально функционировать без развития маркетинговых исследований.

Это потому, что, как известно, потребности людей безграничны, а ресурсы компании ограничены. У каждого субъекта есть свои потребности, которые не всегда хорошо удовлетворяются. К каждому нужен свой индивидуальный подход. Поэтому в новых условиях выживает та компания, которая наиболее точно различает и улавливает разнообразие вкусов. Этому и способствует маркетинг.

*Цель статьи.* Рассмотрение теоретических аспектов и проведение маркетинговых исследований на рынке сока.

*Изложение основного материала исследования.*

Производство соков имеет большое значение для населения и народного хозяйства нашей страны. Высокое содержание минералов и витаминов в овощных соках определяет их высокую пищевую ценность [1].

Сок стал неотъемлемой частью современной жизни – хотя бы 1-2 раза месяц данный напиток пьет больше половины населения Земли. Однако на сегодняшний день, несмотря на популярность данного напитка, доля потребителей сока несколько уменьшилось по сравнению с началом десятилетия. На развитие рынка влияет ситуация на рынках сырья (рынок фруктов и рынок овощей) и рынке упаковки. Что касается рынка упаковки, то в настоящее время помимо количественных изменений на нем происходят важные структурные перемены.

Повышает шансы марки на рынке активная рекламная поддержка, но она целесообразна только при активной дистрибуции и высоком качестве продукции. Часто соки покупаются в семьях с детьми, так как соки и нектары содержат витамины и микроэлементы так необходимые растущему организму [2]. В данном исследовании анализируется потребительский рынок сока Донецкой Народной Республики с целью выявления структуры потребления сока на данной территории.

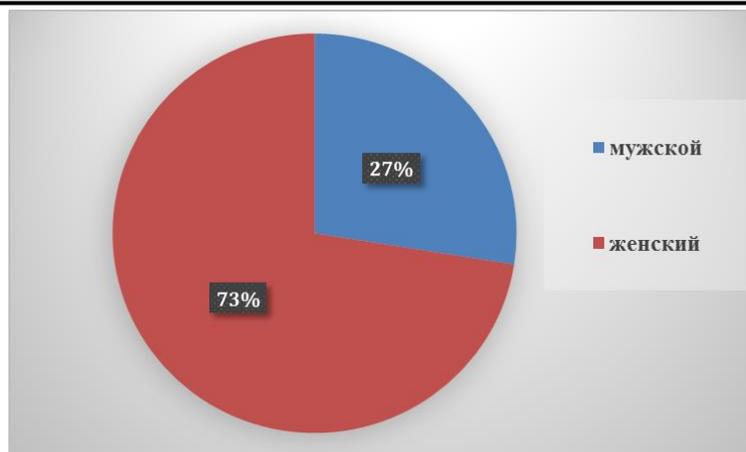


Рис. 1 Характеристика респондентов по полу

Опрос проводился среди жителей Донецкой Народной Республики в возрасте от 15 до 75 лет, покупающих сок для себя или для своей семьи. Всего в анкетировании приняли участие 120 респондентов, 73% из которых это участники женского пола и 27% - мужского пола (рис. 1).

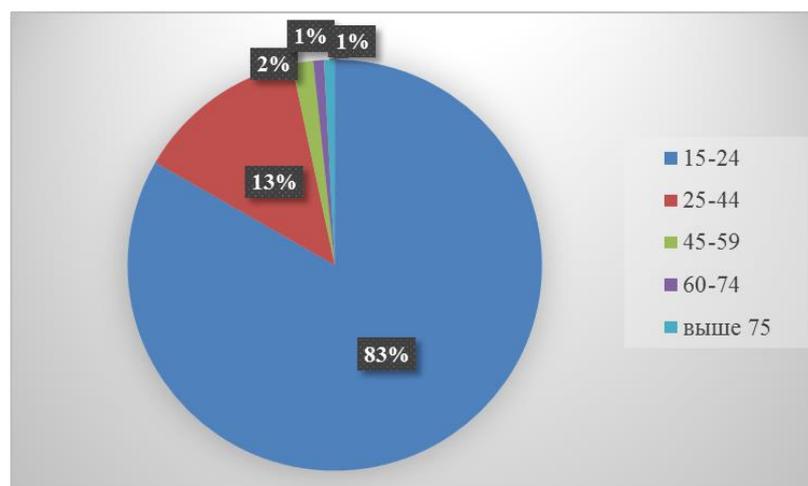


Рис. 2 Характеристика респондентов по возрасту

По данным рис. 2 очевидно, что основное количество опрошенных (81%) – это респонденты в возрасте от 15 до 24 лет.

Это связано с тем, что данная категория опрошенных является детьми или частью самостоятельной молодёжи, которая является более мобильной, работающей, а, следовательно, финансово способной частью населения.

На втором месте стоит возрастная категория опрошенных от 25 до 44 лет, что составило 13%. Третье место делят три возрастных категории – это респонденты от 45 до 59 лет, от 60 до 74 лет и респонденты, чей возраст составляет выше 75 лет, в общей

сложности - это всего 6% от всего количества опрашиваемых.



Рис. 3 Характеристика респондентов по сфере их деятельности

Из данных рис. 3, полученных в ходе опроса можно увидеть, что 57% респондентов являются учащимися, то есть это школьники, студенты и т.д. Это вполне сочетается с разбиением по возрастным категориям, которое было выбрано для исследования. Далее 24% опрашиваемых являются наёмными работниками, 6% респондентов являются домохозяйками. Из всего числа опрашиваемых 10% составляют временно не работающие и госслужащие, а также всего 3% составляют пенсионеры.

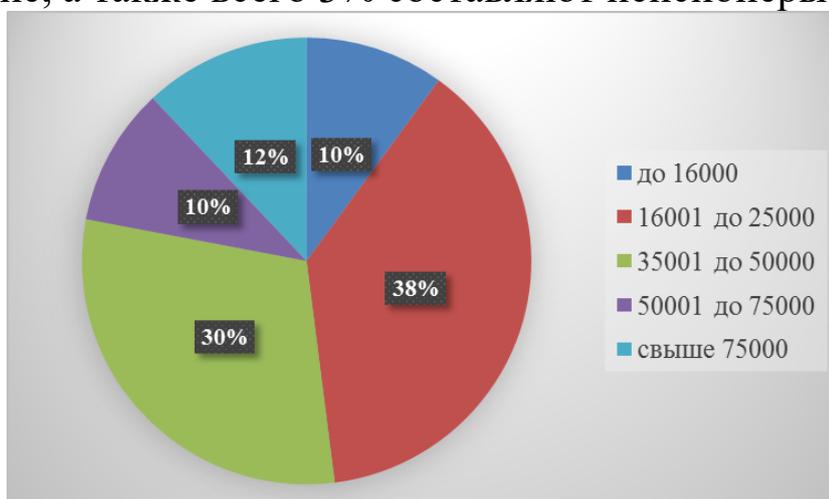


Рис. 4 Характеристика респондентов по доходу

Из представленных данных видно, что большая часть потребителей сока - 38 % имеет уровень дохода от 16001 до 25000 в месяц на члена семьи. Вторая по значимости группа - 30% - имеет уровень дохода 35001 до 50000 рублей в месяц на члена семьи.

Третья группа это оставшиеся 32%, которые имеют уровень дохода ниже среднего – это до 16000 (10%), а также от 50001 до

75000 (10%) и свыше 75000 (12%) из всего количества респондентов. Такое распределение потребителей по уровню дохода объясняется тем, что данный напиток не является сильно дорогим удовольствием.

Практически 98% респондентов любят и часто пьют сок, когда всего 2% опрошенных – не пьют совсем, что показывает несомненную востребованность данного напитка.

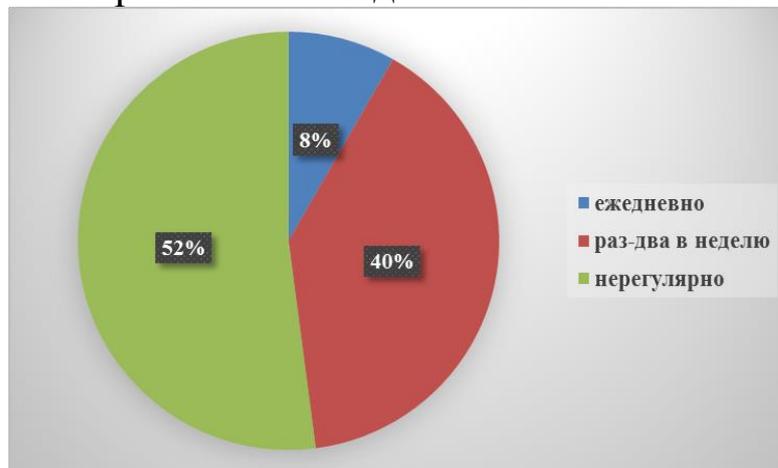


Рис. 5 Частота покупки сока среди населения

Как показали результаты опроса (рис. 5), 52 % жителей употребляют сок нерегулярно, 40% - употребляют раз или два раза в неделю, и всего 8 % населения употребляют данный напиток ежедневно, что говорит о том, что сок является более-менее востребованным напитком на потребительском рынке ДНР.

Существует ряд факторов, которые непосредственно или косвенно влияют на выбор и покупку сока. Особенно важными из них являются: цена, удобство упаковки, широта ассортимента, известность торговой марки, возможность покупать в удобном месте и в удобное время, дизайн упаковки, объём упаковки.

Респондентам предлагалось по каждому из приведенных выше факторов, выбрать насколько важным или неважным, по их мнению, является тот или иной фактор.

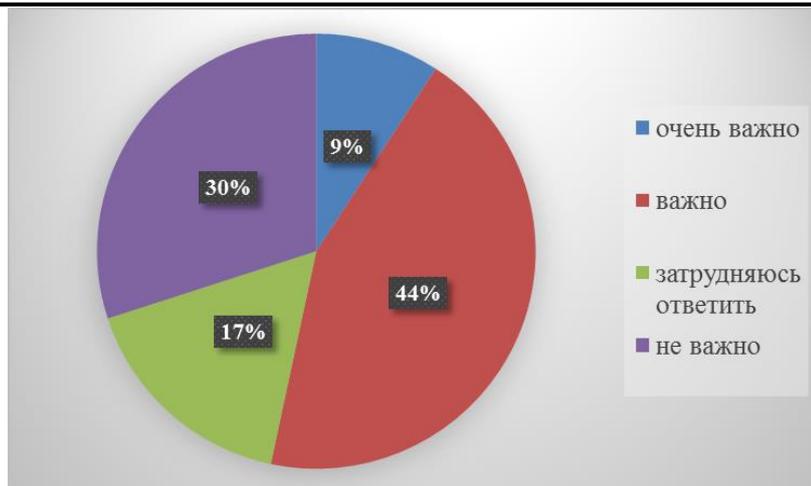


Рис. 6 Влияние ценового фактора на выбор и покупку сока

Не менее значимым фактором, является цена. На сегодняшний день рынок сока настолько разнообразен, что каждый желающий может выбрать сок по своему бюджету и на свой вкус. Как показывает исследование, более 53% респондентов считают ценовой фактор очень важным при выборе и покупке сока; 17% - затрудняются ответить на вопрос и 30% считают этот фактор не важным при покупке сока (рис. 6).

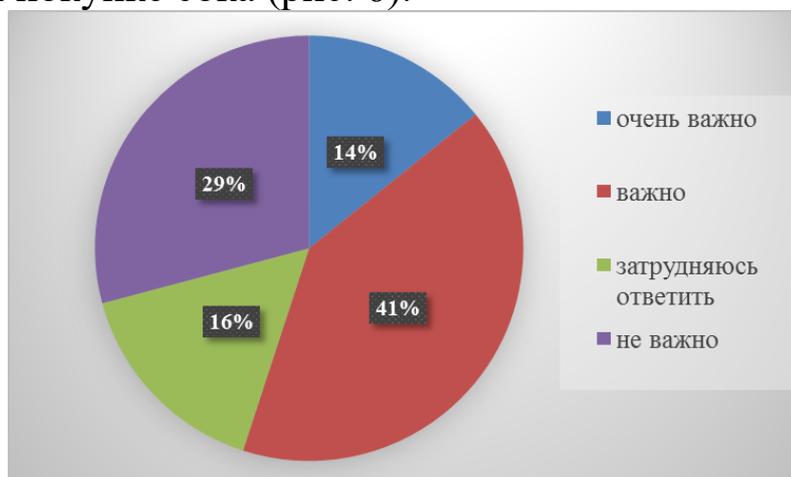


Рис. 7 Влияние удобства упаковки на покупку товара

Как показали результаты опроса (рис. 7), 55% жителей придают большое значение удобству упаковки, 16% затрудняются ответить на данный вопрос и 29% респондентам абсолютно не важно удобство упаковки данного товара.

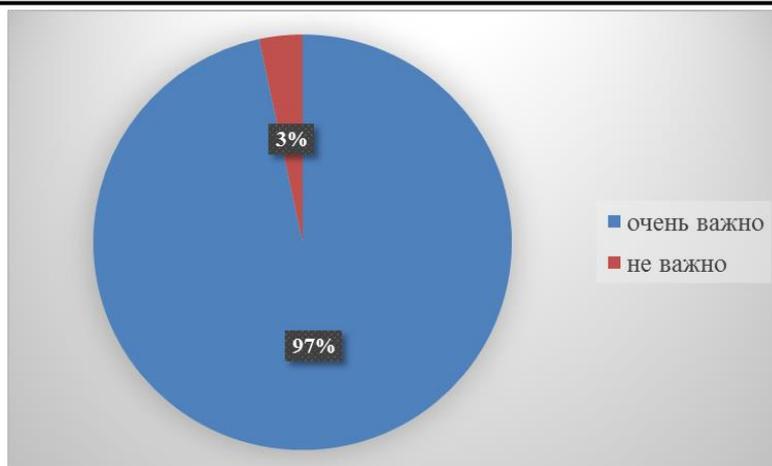


Рис. 8 Влияние вкусового фактора на выбор и покупку сока

Как показывает исследование, 100% респондентов считают вкусовой фактор самым важным критерием при выборе сока и именно от него зависит, будет ли в дальнейшем потребитель покупать выбранную им марку (рис 8).

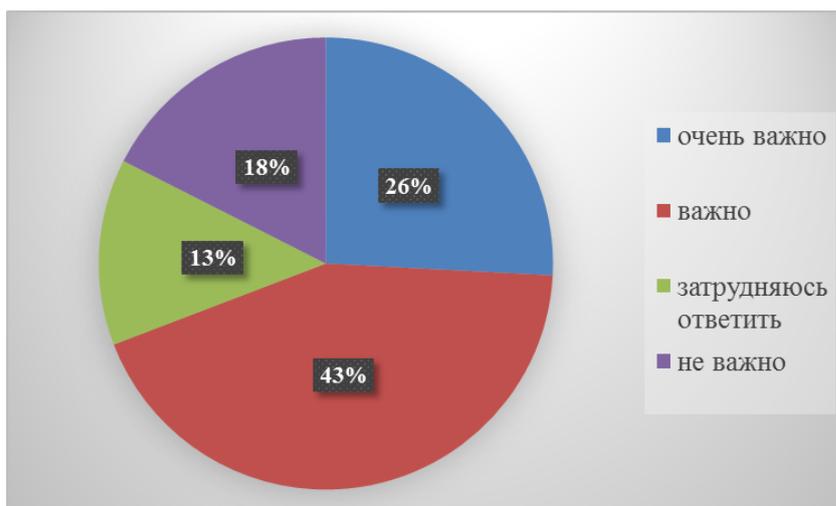


Рис. 9 Влияние широты ассортимента на выбор продукции

На рис. 9 показано, что больше половины респондентов, а именно 69% считают, что широта ассортимента напитков очень важна, 13% жителей затрудняются ответить на данный вопрос и 18% респондентов считают, что широта ассортимента абсолютно не важна.

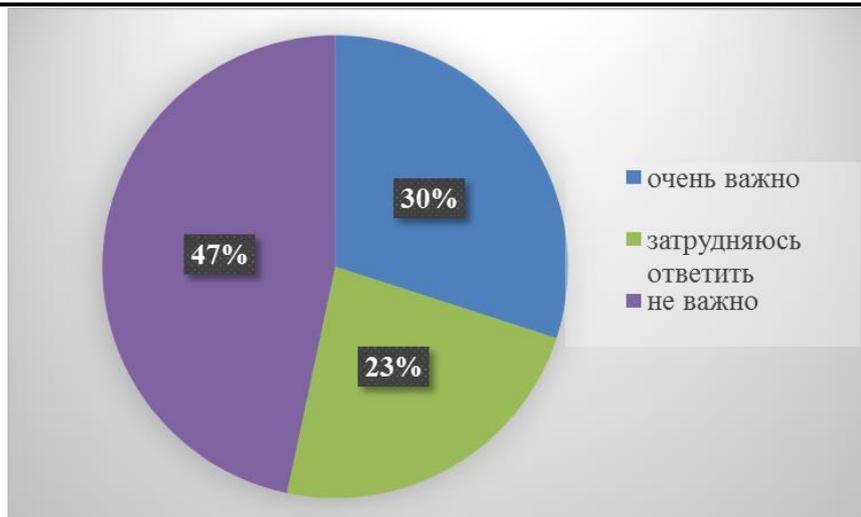


Рис. 10 Влияние известности торговой марки на выбор продукции на выбор продукции

На сегодняшний день на мировом рынке сока, представлено более 1000 марок сока и всех их запомнить невозможно, но соответственно, есть лидеры, которые уже не один год существуют на рынке и завоевали доверие тысячи людей.

Однако, как показывает исследование почти 47% населения не задумываются о данном факторе и марка сока не играет для них особой роли, но все-таки, 34% считают марку важнейшим при выборе сока и именно на нее обращают внимание в первую очередь (рис. 10), остальные 30% затрудняются в своём ответе.



Рис. 11 Влияние возможности покупать напиток в удобное время и в удобном месте

На рис. 11 показано, что 73% респондентам важен факт того, что продукцию можно купить в удобное время и в удобном месте. Также 13% из всего количества опрашиваемых затрудняются в

своем ответе, и лишь 14% респондентам абсолютно не важен данный критерий.



Рис. 12 Влияние дизайна упаковки на выбор продукции

На рынке сока существует множество марок сока, и каждый производитель стремится завоевать большее количество потребителей, придумывая различные виды упаковок, чтобы потребителям было легче узнавать их марку напитка, либо чтобы потребитель, увидев удобную упаковку, несомненно, захотел купить именно эту марку.

Как показали исследования, 42% потребителей, считают дизайн упаковки не важным при выборе сока, предпочитая выбирать напиток по другим факторам; 22% - затрудняются ответить и 36% непременно обращают внимание на вид упаковки и её удобство (рис. 12).

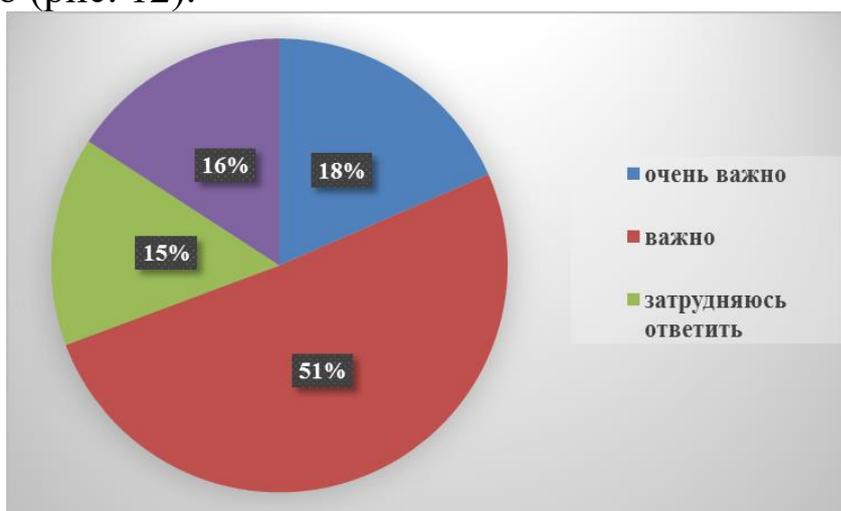


Рис. 13 Влияние объёма упаковки на выбор продукции

Объем разовой покупки сока влияет на предпочтения

потребителей по виду и объему упаковки. Наибольшей популярностью пользуется упаковка Tetra Pack емкостью 1 литр.

По результатам опроса (рис. 13) 69% респондентам важен объем упаковки приобретенного напитка, однако 16 % считают, что объём упаковки абсолютно не важен и всего 15% опрошенных затрудняются ответить на данный вопрос.

Как показал опрос, среди всех перечисленных факторов, самыми важными для респондентов являются: вкус, цена, и марка, и в первую очередь, опрошиваемые респонденты обращают внимание именно на эти факторы.

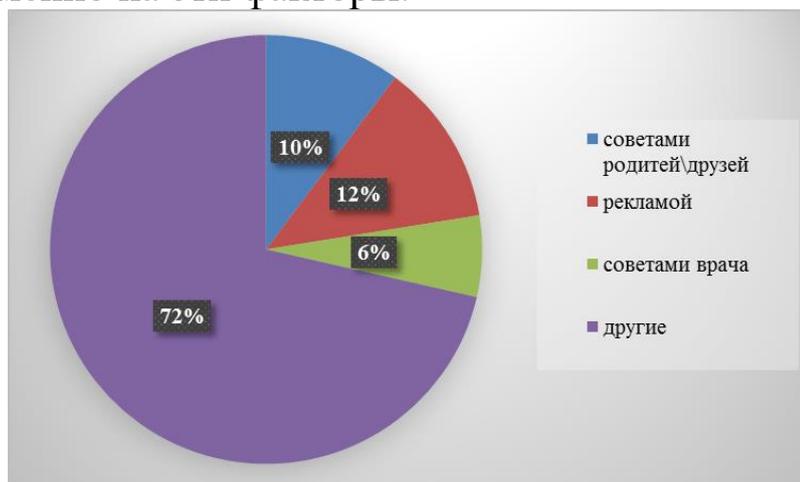


Рис. 14 Влияние рекомендации знакомых на покупку товара

Выбирая какую-либо продукцию, любой потребитель хоть раз вспоминал мнение родственников или знакомых об этом товаре и если отзывы были не совсем положительными о данной продукции, то потребитель задумывался о выборе другой марки этого товара.

Большинство респондентов выбрали свой вариант и не руководствуются отзывами родных или друзей – 72%, другие же, а именно 10% респондентов наоборот прислушиваются к мнению друзей и родителей, 12% опрошенных решили довериться влиянию рекламы и всего 6% советам врача.

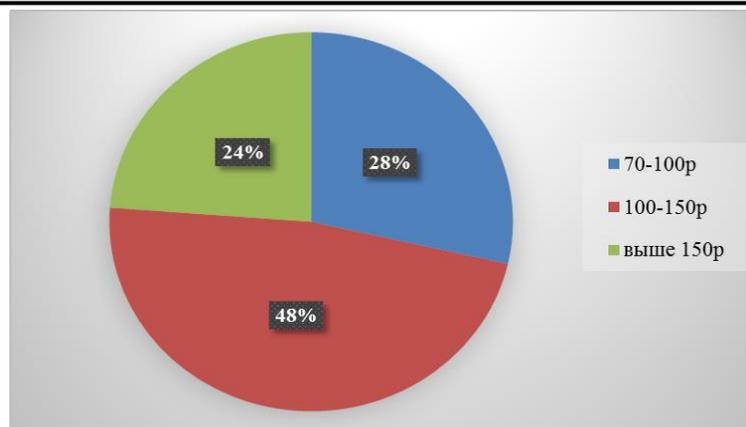


Рис. 15 Цена за 1 литр напитка

При выборе любой продукции, в свою очередь, потребитель обращает внимание на цену продукции. Респонденты данного исследования не стали исключением. Более 48% респондентов готовы потратить от 100 до 150 рублей за литр сока, 28% предпочитают приобретать продукцию не дороже 100 рублей и 24% опрошенных готовы потратить за литр сока сумму, превышающую 150 рублей.

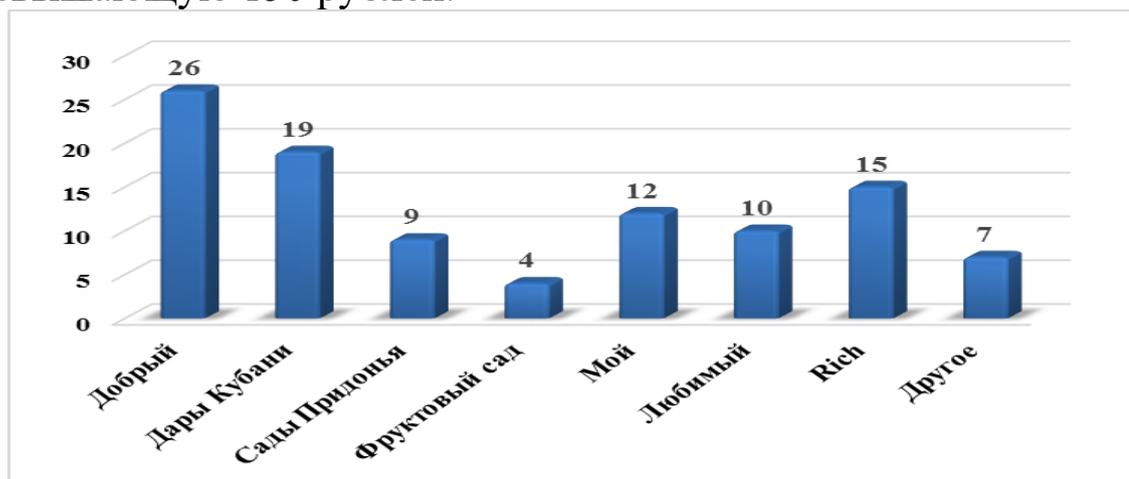


Рис. 16 Анализ марок соков

Показатели на гистограмме (рис. 16) говорят о том, что самыми часто покупаемыми марками сока являются: Добрый (26%), Дары Кубани (19%), Rich (15%), Мой (12%) и Любимый (10%). Данный выбор можно обосновать, что данные марки обладают более ярким и натуральным вкусом, более доступны по цене по сравнению со своими конкурентами. Наименьшим спросом пользуются марки: Сады Придонья (9%) и Фруктовый сад (4%). Такой результат может быть связан, с качеством сока, либо недостаточной узнаваемостью среди опрошенных респондентов.

*Выводы.* Подводя итоги исследования, можно сделать вывод,

что в будущем, по всей видимости, потребление сока возрастет. Скорее всего, увеличиться доля потребителей сока высокого качества, однако лидерами рынка сока, остается по-прежнему Добрый, Дары Кубани и Rich.

На основе полученных данных, также можно сказать, что опрошенные респонденты предпочитают покупать продукцию по более-менее средним ценам. Наиболее требовательные ко вкусу и качеству потребители выбирают более дорогие марки сока.

В ходе исследования были решены все поставленные задачи.

Также, можно сделать ряд следующих предложений:

- потребители становятся все более требовательны к качеству напитков, следовательно, производителям стоит задуматься об улучшении качества их продукции;

- рост цен на сок. За последние годы цена на сок заметно выросла, поэтому на рынке появляются подделки марок сока более высокого качества, но дешевых по цене. Данную ситуацию следует отслеживать и предотвращать, для того чтобы потребители не переплачивали за некачественный продукт.

#### *Список использованных источников*

1. Кравцова, А. Анализ рынка соков и сокосодержащих напитков [Электронный ресурс] / А. Кравцова // Электронный журнал Центр Экономики Рынков, 2020, - Режим доступа: <https://research-center.ru/analiz-rynka-sokov/>

2. Каменев, В. В. Обзор рынка соков [Электронный ресурс] / в. В. Каменев // Электронный журнал SBlogs, 2022, - Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/32702/34602>

3. Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - М.: Форум, 2013 // Экономическая переводная литература. – Режим доступа: <https://tstu.ru/book/elib/pdf/2012/konovalova.pdf>

4. Рычкова, Н. В. Маркетинговые исследования: учебник [Электронный ресурс] / Н.В. Рычкова. - Москва: КНОРУС, 2021 // Экономическая переводная литература. – Режим доступа: <https://library.samdu.uz/files/>

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРОМЫШЛЕННО-ТОРГОВОЙ СФЕРЫ

*Шугай И.О.,  
обучающийся кафедры «Менеджмент  
непроизводственной сферы»,*

*Гурий П.С.,  
канд. наук гос. упр., доцент кафедры «Менеджмент  
непроизводственной сферы»  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и  
государственной службы  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

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

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

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

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

goals.

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

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

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

Одной из ключевых составляющих управления является стратегия.

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

В настоящее время известны две точки зрения на понимание стратегии.

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

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

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

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

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

Итак, наиболее точно определить понятие стратегии можно следующим образом: стратегия представляет собой качественно определенное направление развития предприятия на основе

координации и распределения ресурсов, учета и адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды с целью достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

По мнению Б. Карлофа стратегии имеют иерархическую структуру, поскольку следует выделять портфельную, деловую и функциональную стратегии [7]. При этом под портфельной стратегией следует понимать стратегию, связанную с определением направлений деятельности в отрасли, а именно размещение ресурсов в форме капитала и затрат, создание новых структур, укрепление имеющихся подразделений, использование преимуществ эффекта синергизма между имеющимися в портфеле предприятиями и т.д.

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

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

Такая классификация вполне допустима, однако основными элементами стратегии Б. Карлоф считает факторы изыскания, распределения или повышения отдачи внутренних ресурсов, не акцентируя внимание на учете факторов внешней среды (изменение рынка по объему, структуре и др. характеристикам, поведение конкурентов, темп инфляции, уровень занятости, научно-технический прогресс и т.д.), что, бесспорно, является существенным недостатком.

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

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

Заслужой ряда ученых является уточнение и детализация этих этапов. Так, В. Винокуров определяет процесс стратегического

управления следующим образом: определение миссии и целей организации; стратегический анализ; определение стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; контроль и оценка стратегий [1].

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

Увязка целей фирмы как стратегических, так и текущих, с тем, что необходимо для их достижения, является генеральным направлением совершенствования системы управления в настоящее время. При этом цели следует рассматривать как объективно-субъективные категории, в которых отражаются как требования со стороны экономических законов и конкретного состояния объективно действующей общественной суперсистемы и ее отдельных «субокружений», так и субъективные представления менеджеров о главной задаче фирмы.

Перестройка механизма внутрифирменного управления на основе создания системы постоянного обновления целей компании в зависимости от изменения условий ведения бизнеса – неотъемлемая часть современного стратегического управления за рубежом. Особое внимание следует уделить сущности стратегического планирования.

Стратегическое планирование в США, возникло в 60-70 годы в большинстве крупных и ряде средних фирм. Суть работы при этом сводилась к прогнозу возможных изменений на рынках сбыта производимой продукции и к приспособлению к этим изменениям преимущественно за счет разработки правильных внутривыпускных стратегий распределения ресурсов.

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

соотношением риска и гарантированной выгоды.

Согласно П. Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. В рамках стратегического планирования выделяют четыре вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутреннее координирование, стратегическое предвидение [5].

Соотношение стратегического планирования и управления является до сих пор дискуссионным вопросом. Ряд ученых отождествляет эти два понятия. Так, Б.Д. Семенов утверждает, что стратегическое планирование – это новая система внутрифирменного управления. Наиболее важный ее принцип – селективность при ориентации на цели глобального характера. Созданный при этом аппарат управления обеспечивает стабильность развития на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды [7]. Мы придерживаемся той точки зрения, что стратегическое управление – это более высокий уровень управления. Стратегическое планирование является лишь частью системы стратегического управления и, следовательно, соотношение между ними такое же, как между планированием и управлением вообще, т.е. первое является хоть и основным, но лишь одним из четырех (планирование, организация, мотивация и контроль) элементов процесса управления.

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

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

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

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

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

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

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

*Выводы.* Стратегическое управление можно рассматривать со следующих позиций:

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

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

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

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

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

*Список использованных источников:*

1. Антипатов, Ю.А. Обзор научных взглядов на разработку стратегии развития фирмы в рамках исследования экономической категории / Ю.А. Антипатов // Вопросы науки и образования. – 2018. – №19 (31). – С. 26-29. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://elibrary.ru/item.asp?ysclid=lb6gxyjcbh415894875&id=35611516>

(дата обращения: 09.10.2023г.)

2. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://search.rsl.ru/ru/record/010ysclid=lb6h0u4dwd945287874> (дата

обращения: 09.10.2023г.)

3. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка.// Л.П. Владимирова, А.И. Ильин, Л.М.Синица//

[Электронный ресурс]:- Планирование на предприятии в 2-х частях: Учебное пособие. – Минск: ООО «Новое знание»: 2016. с 215-362 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://chytalnya.at/vladimirova\\_1\\_p\\_prognozirovanie](https://chytalnya.at/vladimirova_1_p_prognozirovanie) (дата обращения: 09.10.2023г.).

4. Воронин, Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования. – 2019. – №12-2 (66). – С. 17-20. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=38487251&ysclid=lb6h2zc2l9155749845> (дата обращения: 09.10.2023г.)

5. Губарева, Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов, А.М. Колесников // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2018. – №4. – С. 3-9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38213872&ysclid=lb6h5sg64h102453937> (дата обращения: 09.10.2023г.)

6. Калашникова, И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО. – 2019. – №1. – С. 11-16. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37263837&ysclid=lb6hbah7ns504059015> (дата обращения: 09.10.2023г.)

7. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 320 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/010ysclid=lb6hfmjdag719395955> (дата обращения: 09.10.2023г.)

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Яковлев В.В.,**

*магистрант кафедры менеджмента непродуцственной  
сферы;*

**Гурий П.С.,**

*кандидат наук по государственному управлению,  
доцент кафедры менеджмента непродуцственной сферы*

*ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье затронута проблема конкурентоспособности предприятия, рассматриваются пути повышения конкурентоспособности предприятия - факторы, имеющие наибольшее влияние на повышение конкурентоспособности предприятия с учётом особенностей современного рынка. Сформулированы задачи и условия применения диверсификации как конкурентной стратегии развития бизнеса, подробно охарактеризованы три вида диверсификации, включая родственную, горизонтальную и конгломеративную. Все виды диверсификации могут рассматриваться в качестве направлений повышения конкурентоспособности предприятия. Обоснована целесообразность применения диверсификации как эффективного способа повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, пути повышения конкурентоспособности предприятия, конкурентные отношения, проблемы конкурентоспособности, диверсификация, конкурентоспособность, пути повышения конкурентоспособности предприятия, родственная диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломеративная диверсификация.

The article touches upon the problem of competitiveness of the enterprise, looks at ways of enhancing enterprise competitiveness - factors that have the greatest impact on improving enterprise's competitiveness taking into account features of modern market. Formulates the tasks and conditions for the use of diversification as a competitive strategy of business development, describes in detail three types of diversification, including related, horizontal and conglomerate. All types of diversification can be considered as ways to improve the competitiveness of the enterprise. The expediency of using diversification as an effective way to increase the level of competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** competitiveness, ways to improve the competitiveness of the enterprise, competitive relations, problems of competitiveness, diversification, competitiveness, ways to improve the competitiveness of the enterprise, related diversification, horizontal diversification, conglomerate diversification.

*Постановка проблемы.* В настоящее время в рыночной экономике конкурентоспособность предприятия становится всё более значимой, так как её уровень определяет успех или неудачу в деятельности предприятия. Если не планировать эффективное развитие бизнеса, не аккумулировать информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности, нельзя добиться стабильного успеха в бизнесе.

Каждое предприятие должно иметь свою стратегию для победы в острой конкурентной борьбе. Без «стратегического видения» будущего невозможно достичь эффективного функционирования предприятия. Для достижения и постоянного поддержания конкурентоспособности предприятиям необходимо поддерживать завоеванные конкурентные преимущества и искать новые.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, престижностью работы

на данном предприятии, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, партнёров, акционеров. *Анализ результатов последних исследований и публикаций.* Ф. Котлер обосновал, что конкурентоспособность предприятия включает качественные и ценовые параметры продукции, а также зависит от уровня менеджмента, сложившейся в организации системы управления финансовыми потоками, инновационной и инвестиционной составляющих его деятельности. На нее также оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на рынке, степень конкуренции, испытываемая предприятием со стороны конкурентов рынка, финансовая устойчивость, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, техническая оснащенность. Важную роль играет также и маркетинг, который ориентирован на выявление наиболее значимых потребностей клиентов, учёт изменений потребительских предпочтений, оценку перспективности сегмента рынка, разработку и претворение действенных стратегий по повышению конкурентоспособности [2].

Гребнев А.И., Баженов Ю.К. и Габриэлян О.А. обратили внимание менеджеров на необходимость заниматься усовершенствованием товаров, приданием им большей потребительской полезности, развитием марочной продукции, разработкой дизайна, имиджа, гарантийным и сервисным обслуживанием. Повышение ценности товара приводит к тому, что потребитель готов платить более высокую цену за нужный ему товар. В то же время, чтобы производить и поддерживать элемент дифференциации, приемлемое для покупателя повышение цены должно превышать уровень издержек предприятия [1].

Задача маркетинга состоит в том, чтобы регулярно отслеживать потребительские предпочтения, контролировать их ценность и срок жизни элемента дифференциации, соответствующего данной ценности.

Возможность предприятия снижать затраты на производство продукции обеспечивается ему ценовое лидерство. Главное внимание должно уделяться стандартизированным товарам, контролю расходов и издержек, стабильности инвестиций, внедрению рациональных технологий.

Необходимым условием поддержания конкурентоспособности является наличие конкуренции на рынке — месте купли-продажи товаров, заключения торговых сделок, осуществляемых с соблюдением правовых и этических норм и правил.

Р.А. Фатхутдинов показал, что возможности для достижения конкурентного преимущества формируются на основе анализа конкурентных сил [3]. С позиции маркетинга, целью такого анализа является применение конкурентных сил на пользу предприятия — действовать лучше, чем это делают конкуренты. Конкуренция среди предприятий должна быть направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке. Важно учитывать действия конкурентов. Например, в области изменения ассортимента, цены, дизайна, рекламы, стимулирования и др.

Стратегические действия по предотвращению новых угроз со стороны предприятий-конкурентов предполагают создание для них различного рода препятствий и барьеров. Этому могут способствовать: дифференциация продукции, использование патентов, ноу-хау, сокращение издержек по мере роста объёмов производства, формирование приверженности потребителей к торговой марке, стимулирование посредников.

Угрозе появления товаров-конкурентов следует противопоставлять улучшение ассортимента, регулярный поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны», использование новых технологий, рекламы, сервиса.

Необходимо также систематически вести работы по изучению покупательского спроса, быть готовым к быстрому реагированию на их потребности, уметь активно формировать спрос.

Действенным инструментом повышения конкурентоспособности является бенчмапкинг — изучение лучшей практики конкурентов и регулярное сравнение желаемых изменений и результатов бизнеса с созданной эталонной моделью собственной организации бизнеса. Данный подход даёт организации возможность перенимать лучший опыт развития у компаний-конкурентов.

Для обеспечения лидерства на рынке и привлечение

потенциальных потребителей, предприятия должны заниматься постоянной разработкой конкурентных стратегий. Три основных фактора определяют какая из конкурентных стратегий предприятия будет более предпочтительной: структуры стратегического потенциала, возможностей расширения ресурсов фирмы и национальной экономики в целом.

Если предприятие может выдвигать конкурентоспособные идеи в области производства и продвижения товаров на рынок, но не обладает способностью реализовать эти идеи, то для обеспечения конкурентного преимущества ей необходимо привлекать дополнительные ресурсы в виде венчурного капитала, либо другие ресурсы, которые смогут усилить эту составляющую стратегического потенциала.

Напротив, на этом же предприятии способность к реализации конкурентоспособных идей может быть низкой из-за отсутствия соответствующей организационной структуры, например, лаборатории, производственного участка, единицы технологического оборудования. Однако хорошие идеи не могут быть реализованы из-за отсутствия возможностей получения правительственных субсидий, кредитов Центрального или коммерческого банков, или же отсутствия в стране необходимого оборудования, без которых стратегический потенциал предприятия не может быть достаточен.

С этого следует, что одной из важных целей стратегического управления является рациональное распределение ограниченных ресурсов предприятия между элементами стратегического потенциала. То есть, важно грамотно определять, куда выгоднее направлять ресурсы, чтобы обеспечить высокий уровень конкурентного преимущества.

Таким образом, конкурентная стратегия предприятия должна учитывать влияние рассмотренных факторов. Это значит, что для выживания в условиях рынка предприятие должно формировать более выгодную с точки зрения результативности своей деятельности структуру стратегического потенциала, рационализировать

обеспеченность элементов стратегического потенциала требуемыми ресурсами, адаптироваться к условиям национальной экономики страны базирования.

Несмотря на усилия в направлении повышения конкурентоспособности потребительских товаров, предпринимательских структур, существует ещё масса нерешенных проблем. Перечень этих проблем и пути их решения в России представлены в таблице 1 [3].

Таблица 1

Комплекс основных проблем, препятствующих повышению конкурентоспособности предприятий и пути их решения

№	Проблема	Пути решения проблемы
1	2	3
1	Низкая конкурентоспособность отечественной продукции в сравнении с аналогичной зарубежной	Низкая конкурентоспособность является экономической проблемой государственного уровня. Предприятия сами неспособны решить эту проблему в целом. Необходимо вмешательство со стороны государства. Возможно снижение рисков и уменьшение издержек, связанных с инновациями, инвестициями и внешнеэкономической деятельностью, а также создание дополнительных стимулов к такой активности.
2	Низкая защищенность внутреннего рынка от недобросовестной конкуренции со стороны производителей и поставщиков импортной продукции.	Необходимо, с одной стороны, предпринимать меры по импортозамещению внутри страны, с другой — проводить более активную политику экспансии отечественных производителей на внешние рынки, в том числе и в кооперации с зарубежными партнерами.

*Продолжение табл. 1*

1	2	3
3	Высокая степень изношенности основных фондов.	Проведение модернизации или замены устаревших, оснащение организаций современными основными фондами в соответствии с более жесткими, чем отечественные, европейскими стандартами качества.
4	Практически нет отечественного оборудования современного уровня. Предприятия сильно отстали в техническом оснащении и потому вынуждены покупать и работать на импортном оборудовании.	Создание условий и развитие производства современного российского высокопроизводительного оборудования с возможностями работы на отечественном сырье, сервисного обслуживания, легкого получения консультаций для оснащения им предпринимательских структур.
5	Низкая эффективность механизмов господдержки конкурентоспособности предпринимательства.	Необходимо организовать систему мониторинга конкурентоспособности и найти формы поддержки предпринимательских структур различных видов деятельности, особенно инновационных.

1	2	3
6	Сложные бюрократические процедуры организационного характера, административный гнет в сфере производства конкурентоспособной продукции.	Для открытия собственного дела в России нужно пройти много бюрократических инстанций, затратить на это много времени и заплатить различные пошлины. Отсюда следует, что пока Россия будет лидировать по сложности бюрократических процедур, реальных шансов на обеспечение конкурентоспособности экономики практически нет. Необходимо создать условия по освобождению предпринимателей от административного гнета. Все это позволит резко повысить конкурентоспособность продукции.
7	Малая доступность к финансовым ресурсом.	Создание условий доступности финансовых ресурсов и инвестиционной привлекательности (кредитование предпринимательства по низким ставкам, создание единого реестра добросовестных заемщиков и т. п.).
8	Слабое использование предпринимательскими структурами бенчмаркинга.	Ценность этого инструмента состоит в том, что внимательное изучение достижений и ошибок других позволяет определить с собственной конкурентоспособной позицией на рынке.

Данные предложения помогут улучшить состояние хозяйствующего субъекта в условиях рынка.

Понятие конкурентоспособности является одним из системообразующих с точки зрения экономической оценки

его деятельности. Особенностью конкурентоспособности является ее непостоянство, так как определить уровень конкурентоспособности предприятия возможно лишь в определенный временной промежуток.

Множество факторов влияют на формирование конкурентоспособности организации:

- факторы влияния внутренней среды организации, определяющие эффективность ее внутриэкономической деятельности, а также результативность управленческого воздействия;

- факторы влияния внешней среды, включающие взаимодействие организации с множеством типов субъектов социально-экономической и правовой сферы.

Согласно мнению большинства современных исследователей в области экономики, одним из факторов, потенциально снижающих конкурентоспособность организаций в рыночных условиях, является наличие лишь одного типа выпускаемой продукции (оказания услуги). Такая ситуация делает организацию крайне зависимой от конъюнктуры рынка или падения цен.

Напротив, для обеспечения стабильного положения в рыночной среде и повышения собственной конкурентоспособности, современным организациям необходимо осуществлять экономически обоснованное расширение типов производств, выпуска продукции или оказания услуг. Одним из способов такого расширения является диверсификация производства.

Семусева С. М. Под диверсификацией можно понимать осуществляемое одновременно развитие некоторого числа видов деятельности, внутреннее содержание которых не является идентичным. Обычно в рамках диверсификации подразумевается как освоение предприятием качественно-новых видов деятельности, так и расширение и усовершенствование уже существующих [5].

Многочисленные исследования деятельности российских предприятий свидетельствуют о том, что лишь малая их доля осуществляет диверсификацию производства. На наш взгляд, такое положение дел связано с недостаточной разработанностью теоретических и практических аспектов

данного процесса.

Существует ряд факторов, затрудняющих осуществление диверсификации для российских компаний. Основными из них являются:

- отсутствие научно-методического обеспечения осуществления процесса диверсификации для большинства отраслей отечественного производства;
- недостаточный объем доступных инвестиций;
- дефицит новых технологий производства;
- недостаточно эффективное управление предприятием.

Вместе с тем, диверсификация деятельности организаций позволит усовершенствовать их деятельность по многим направлениям:

- гибко реагировать на постоянно трансформирующуюся структуру спроса;
- уменьшить экономические и социально-экономические риски;
- использовать с максимальной эффективностью материально-технические, кадровые, и финансовые ресурсы

Учитывая многовекторность функционирования современного конкурентного рынка, можно выделить несколько целей осуществления диверсификации: повышение рентабельности, снижения рисков деятельности, обеспечение конкурентоспособности бизнеса. Экономическими преимуществами диверсификации являются: привлечение дополнительных клиентов, ослабление последствий кризиса, уменьшение зависимости от конъюнктуры рынка, перераспределение денежных потоков на другие виды бизнеса, сглаживание внутригодовых колебаний объемов реализации продукции.

Л.П. Владимирова рассматривала диверсификацию в качестве направления, которое формирует действия и способы обеспечения конкурентных преимуществ в конкретной стратегической зоне хозяйствования, сегменте рынка, в котором предприятие осуществляет свою деятельность. Диверсификация может осуществляться в инвестиционной сфере, в производственной сфере, и в маркетинговой деятельности предприятия. Исследователи выделяют следующие варианты стратегии диверсификации [6]:

- родственная диверсификация привлекательна для тех предприятий, которые могут использовать собственный опыт в различных сферах деятельности и переносить его на другие предприятия в рамках интеграции с использованием родственной диверсификации. Посредством диверсификации формируются основные направления развития для участников предпринимательской деятельности, объединив их, создаются условия для формирования и реализации конкурентных преимуществ, снижается уровень потерь от вложений за счет разделения рисков. Родственная диверсификация способствует эффективному использованию производственных мощностей, перераспределяя нагрузки, увеличивает «скорость» внедрения инноваций, уменьшает все виды издержек.

- горизонтальная диверсификация осуществляется путем пополнения ассортимента новыми видами продукции, которые являются усовершенствованными вариантами, или модификациями имеющихся продуктов предприятия, т. е. горизонтальная диверсификация состоит в выпуске продукции, сопутствующей основным видам продукции.

- конгломеративная диверсификация основывается на пополнении товарного микса предприятия продукцией, которая не имеет никакого отношения ни к применяемой предприятием технологии, ни к ее существующим товарам и рынкам сбыта

Тип диверсификации, которую выбирает предприятие, определяет его стратегию и тактику, особенности специализации, концентрации и интенсификации производства.

Таким образом, согласно мнению большинства российских исследователей экономистов, [7], диверсификацию, как средство повышения конкурентоспособности предприятия, целесообразно использовать в следующих случаях:

- при протекании процесса сокращения емкости рынка;
- при наличии у предприятия возможности использовать различных типы необходимых ресурсов, прежде всего, финансовых и организационных, необходимых для освоения новых видов деятельности;
- при увеличении конкуренции в конкретной рыночной среде.

В качестве основного метода диверсификации производства можно определить повышение эффективности деятельности в широком смысле, а именно рациональное использование накоплений, уменьшение рисков, повышение финансовой устойчивости.

Результатом эффективного применения диверсификации является появление новых видов продукции и услуг, изменение отраслевых, межотраслевых и региональных пропорций, интенсификация и углубление различных видов деятельности, получение эффекта масштаба производства [7].

Выводы. 1. Понятие конкурентоспособности является одним из системообразующих с точки зрения экономической оценки его деятельности. Особенностью конкурентоспособности является ее непостоянство, так как определить уровень конкурентоспособности предприятия возможно лишь в определенный временной промежуток.

2. Для обеспечения стабильного положения в рыночной среде и повышения собственной конкурентоспособности, современным организациям необходимо осуществлять экономически обоснованное расширение типов производств, выпуска продукции или оказания услуг. Одним из способов такого расширения является диверсификация производства.

3. Диверсификацию, как средство повышения конкурентоспособности предприятия, целесообразно использовать в следующих случаях:

- при протекании процесса сокращения емкости рынка;
- при наличии у предприятия возможности использовать различных типы необходимых ресурсов, прежде всего, финансовых и организационных, необходимых для освоения новых видов деятельности;
- при увеличении конкуренции в конкретной рыночной среде.

4. В качестве основного метода диверсификации производства можно применять рациональное использование накоплений, уменьшение рисков, повышение финансовой устойчивости.

5. Результатом эффективного применения диверсификации является появление новых видов продукции и услуг, изменение отраслевых, межотраслевых и региональных пропорций, интенсификация и углубление различных видов деятельности, получение эффекта масштаба производства.

*Список использованных источников*

1. Гребнев А.И., Баженов Ю.К., Габриэлян О.А. и др. Экономика торгового предприятия: Учебник для вузов / М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. Санкт-Петербург: КОРУНА, 2013.
3. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 240 с.
4. Маруха В.Р., Коваленко Л.В. Проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятия / Международный научно-практический журнал «Агропродовольственная экономика». 2019 г. – Режим доступа : <http://apej.ru/article/03-09-19>
5. Семушева С. М. Управление диверсификацией субъектов хозяйственной деятельности в сфере высоких технологий // Материалы Ивановских чтений. 2018. № 1-2 (19). С. 102-107.
6. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие / Л. П. Владимирова. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Изд-кий дом «Дашков и Ко», 2012. — 398 с.
7. Кононенко Т. Е. Методологические аспекты диверсификации производства. // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 4-5. С. 77-80.
8. Маруха В.Р., Коваленко Л.В. Диверсификация как одно из направлений повышения конкурентоспособности предприятия / Международный научно-практический журнал «Агропродовольственная экономика». 2019 г. – Режим доступа : <http://apej.ru/article/04-09-19>

УДК 005.591.6 : 352/ 354-1

## **КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Дубровкина А.Н.**,  
обучающаяся магистратуры кафедры  
теории управления и государственного  
администрирования

**Иванина Е.А.**,  
канд.экон.наук, доцент,  
доцент кафедры теории управления и государственного  
администрирования  
ФГБОУ ВО «ДОНАУиГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

*В статье рассмотрены концептуальные основы дальнейшей модернизации государственного и муниципального управления на основе использования инновационных методов управления. Проанализированы преимущества внедрения наиболее эффективных элементов инновационного метода управления, упорядочены принципы внедрения инновационных технологий в государственное и муниципальное.*

*Ключевые слова: государственное и муниципальное управление, инновационные методы управления.*

*The article considers the conceptual foundations of further modernization of state and municipal management based on the use of innovative management methods. The advantages of the introduction of the most effective elements of the innovative management method are analyzed, the principles of the introduction of innovative technologies in the state and municipal are ordered.*

*Keywords: state and municipal management, innovative management methods.*

*Постановка проблемы.* В процессе развития российского общества, с учетом последних преобразований состава субъектов особое значение приобретают новые требования к системе публичного управления, деятельности как государственных, так и муниципальных служащих. От того, насколько эффективно функционируют на всех уровнях органы власти, зависит стабильность в обществе а, следовательно, появляются благоприятные перспективы развития общественных отношений.

Модернизация системы государственного управления неразрывно связана с определением оптимальных параметров, способствующих ее преобразованию в открытую и динамичную социальную систему. Для формирования эффективной модели государственного управления необходим комплексный анализ соотношения между политической системой, государственной властью, институтами гражданского общества, социально-экономическими стандартами и социокультурными нормами. Что, в условиях изменений политической и социальной среды приводит к актуализации проблем становления адекватной системы государственного управления, способной эффективно реагировать на вызовы внешней среды, в том числе и на основе использования инновационных методов государственного управления.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Существенный вклад в исследование инновационных методов, используемых в государственном и муниципальном управлении внесли Куприяшин, Г. Л. Барциц, И. Н. Асричниц К.Г., Омарова М.Р., Рябых К.В. и др.

*Изложение основного материала.* В соответствии с концепцией "качественного государственного управления" (good governance), которая является методологической основой административного реформирования в современных странах, основное содержание современных изменений предполагает переход на сервисную ориентацию органов исполнительной власти, предусматривающую направленность их работы на удовлетворение запросов своих потребителей – граждан и организаций. Основным, в данном контексте, становится изменение подходов и увеличения возможностей выбора форм взаимодействия государства и граждан в процессе получения государственных и муниципальных услуг.

Данная сфера, к сожалению, является несколько коррумпированной, так как существующие сложности документального оформления всевозможных запросов граждан приводит к установлению неофициального их взаимодействия с представителями власти в целях упрощения прохождения всех этапов полного документирования получения той или иной государственной услуги.

Согласно международному рейтингу восприятия коррупции Россия в 2023 г. занимает 139-е место, соседствуя с такими странами, как Парагвай, Киргизия, Мали, в то время как в 2022 году было 136-е место, а 9 лет назад наша страна занимала 142 место, можно говорить о некоторых позитивных сдвигах. Рейтинги коррупции составляются на основании независимых опросов, проводимых экспертами Всемирного банка и различными независимыми организациями (Freedom House, Transparency International и др.). Состояние коррупции следует проследить в динамике, однако количество обследуемых стран с каждым годом меняется. Для получения объективной картины авторами оценивался не порядковый номер места, занимаемого Россией в рейтинге, а процент стран из общего количества обследуемых стран, у которых это место оказалось ниже, чем у России.

Из анализа данных с начала 2000-х годов можно сделать вывод, что борьба с коррупцией была вполне успешной в период 2000-2006 гг. Пик борьбы пришелся на 2004 г., когда Россия заняла 90-е место из 146 стран. Здесь надо отметить, что существует мнение о взаимозависимости между коррупцией и эффективностью государственного управления, однако в некоторых случаях коррупция не оказывает негативного влияния на социально-экономическое развитие общества. Это касается в первую очередь стран с переходной экономикой, с несовершенным законодательством и неразвитыми институтами.

В российском законодательстве коррупция определена как злоупотребление служебным положением на основе дачи взятки, получения взятки, а также злоупотребление полномочиями в результате коммерческого подкупа должностного лица либо прочее незаконное использование должностным лицом своего служебного положения в результате чего происходит нарушение законных интересов общества и государства, целью такого злоупотребления является получение выгоды в виде денежных сумм, ценностей,

прочего имущества или услуг имущественного характера, либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами, а также совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица.

Также надо отметить, что административно-управленческие процессы в органах власти организованы недостаточно хорошо, часто неэффективно, это обусловлено возникновением административных барьеров, дополнительных обременений для получателей услуг, что также способствует стимулированию развития всевозможных коррупционных схем. Следовательно, внедрение инновационных методов, направленных на модернизацию и оптимизацию административно-управленческих процессов будет способствовать, в том числе, и повышению качества предоставления государственных и муниципальных услуг, повышению эффективности публичного управления в целом.

Одним из элементов механизма модернизации административно-управленческих процессов можно считать разработку и внедрение административных регламентов, стандартов предоставления государственных и муниципальных услуг, смена способов их оказания на основе широкого использования возможностей информационно-коммуникационных технологий.

При этом, надо учитывать, что для граждан приоритетными требованиями к самому процессу предоставления государственных и муниципальных услуг являются в первую очередь доступность, простота при взаимодействии, комфортность, прозрачность применяемых административных процедур. Если говорить о субъектах хозяйствования, то для них неперенным показателем повышения качества можно считать устранение излишнего регулирования, определенность и устойчивость в применяемых принципах взаимодействия.

Концептуальными составляющими перехода к инновационным способам предоставления государственных и муниципальных услуг будем считать:

- формирование новой культуры взаимодействия представителей органов власти с получателями услуг;
- дальнейшее расширение спектра возможностей получения государственных и муниципальных услуг на основе применения

принципов «одного окна», многоканальности и синхронизации способов их предоставления;

- с учетом антикоррупционных мер, пересмотр административных процедур путем их упрощения, с учетом обеспечения прозрачности административных процессов при оказании всех видов государственных и муниципальных услуг;
- непрерывное повышение качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг;
- обеспечение простоты и комфортности взаимодействия при оказании государственной или муниципальной услуги.

Также одним из значимых элементов механизма применения инновационных методов в публичном управлении является применение системного и процессных подходов, методов и технологий проектирования, что будет способствовать решению ряда задач совершенно нового типа, связанных с синтезом, организацией и управлением сложными динамическими системами. [3].

Построение систем эффективного управления заключается в выделении сети процессов в управлении для достижения максимальной эффективности деятельности, в том числе и применительно к предоставлению муниципальных услуг.

Существует несколько методик по внедрению процессного подхода к управлению [1, 2, 3]. Процессный подход включает в себя несколько ключевых аспектов:

- выделение процессов в системе управления;
- стратегический менеджмент - построение системы стратегических целей и показателей деятельности (на основе методики BSC) и интеграция ее в систему управления процессами;
- оперативное управление деятельностью на основе принципов процессного подхода;
- делегирование полномочий;
- принципы и методы измерения и непрерывного улучшения процессов организации;
- разработку и внедрение системы менеджмента качества, соответствующей требованиям международного стандарта.

Процесс является упорядоченной совокупностью действий всей организации или ее подразделения, направленной на создание результата, имеющего ценность для потребителя [3]. При таком подходе управление в органе государственного управления

преобразуется в управление процессами и строится на том, что каждый процесс имеет свою цель, достижение которой фактически становится критерием эффективности данного процесса.

Процессный подход к управлению рассматривает орган власти как сеть взаимосвязанных между собой процессов, а не совокупность разрозненных функций. Каждый процесс представляется последовательностью операций, которые нацелены на достижение определенного результата. В отличие от функционального подхода к управлению, процессный подход делает организацию ориентированной на результат: каждый сотрудник понимает, что он должен сделать, в какие сроки уложиться и какого качества достигнуть, для того чтобы процесс, в котором он участвует, привел к желаемому результату. Процесс динамичен и соответствует специфическому результату [4].

Внешние социальные вызовы деятельности органов власти обуславливают не только концентрацию управленческих усилий на внешних аспектах работы: удовлетворенности получателей услуг, качества услуг, в последние годы все больше внимания уделяется эффективному выполнению функций и операций органом власти.

Процессное ориентирование сопровождается смещением полномочий на более низкие уровни управленческой иерархии, что приводит к большей свободе действий и одновременно к повышению степени ответственности рядовых сотрудников. За счет слияния функционально разделенных, но с точки зрения процессов взаимосвязанных операций, сотрудники получают более четкое представление об их основной и смежной ответственности. Задача руководства заключается в создании необходимых механизмов мотивации сотрудников, перенимающих дополнительную ответственность. Ориентация на процессы влечет за собой не только изменения в управлении, но и нуждается в соответствующей информационно-технической поддержке.

Менеджмент процессов предполагает применение таких методов как планирование, управление и контроль за административно-управленческими процессами. При этом предметом менеджмента процессов являются как основные, так и вспомогательные процессы. Выделяются различные подходы к совершенствованию процессов. В целом совершенствование процессов может происходить по двум направлениям:

1) улучшение эффективности процессов, то есть достижение более высоких результатов при использовании меньшего количества ресурсов. Для этого можно применять методы оптимизации, автоматизации, стандартизации и другие подходы.

2) улучшение качества процессов, то есть достижение более высокого уровня выполнения задач и удовлетворения потребностей клиентов. Для этого можно использовать методы контроля качества, анализа и устранения причин ошибок, обратной связи с клиентами и другие подходы.

Одним из основных инструментов управления процессами является бизнес-процесс-моделирование, которое позволяет визуализировать и анализировать текущие процессы, выявлять узкие места и возможности для улучшения. Также важным аспектом является постоянное изучение и анализ изменений во внешней среде, чтобы адаптировать процессы к новым требованиям и условиям.

В целом, менеджмент процессов является важной составляющей, которая помогает организациям достигать своих целей более эффективно и качественно.

Эффективное использование инновационных технологий также способствует повышению прозрачности и открытости в государственном и муниципальном управлении. Онлайн-платформы и порталы позволяют гражданам получать доступ к информации, участвовать в принятии решений и контролировать деятельность властных структур.

Одним из примеров такого подхода является электронное голосование, которое позволяет гражданам голосовать удаленно, без необходимости посещать избирательные участки. Это улучшает доступность выборов и упрощает процесс голосования.

Еще одним примером использования инновационных технологий в государственном управлении является использование блокчейн-технологии. Блокчейн позволяет создавать надежные и прозрачные системы регистрации и хранения данных, что может быть полезно для ведения реестров собственности, оформления контрактов и установления доверия между сторонами. Это упрощает совместную работу и обеспечивает доступ к информации в любое время и из любого места, что позволяет улучшить доступ к информации и обмену ею внутри организации и с внешними стейкхолдерами.

Внедрение электронных документов и электронного документооборота позволяет сократить расходы на бумагу, печать и хранение документов. Автоматизация процессов позволяет сократить количество ошибок и повысить эффективность использования ресурсов, и это приводит к снижению затрат и повышению эффективности использования ресурсов в государственном и муниципальном управлении.

Такие инновации позволяют внедрять новые идеи, методы и подходы, что может привести к созданию новых продуктов и услуг, улучшению качества работы и удовлетворенности клиентов, а также к развитию новых рынков и возможностей для роста.

Вместе с тем, внедрение инновационных технологий в государственное и муниципальное управление требует соблюдения определенных принципов, которые помогут успешно осуществить этот процесс. В их числе выделим такие как:

- наличие цели – внедрение новых технологий должно быть направлено на достижение целей и задач организации. Необходимо четко определить, какие проблемы или потребности необходимо решить, и выбрать подходящую новую технологию для их решения;

- анализ и оценка – прежде чем внедрять новые технологии, необходимо проанализировать и оценить их эффективность и потенциальные риски. Это позволит оценить, насколько новая технология может быть полезна и эффективна в конкретной ситуации, а также выявить потенциальные барьеры и пути их преодоления;

- поэтапное внедрение – внедрение новой технологии должно происходить поэтапно, начиная с пилотного проекта или ограниченного участка работ. Это позволит вам на практике проверить эффективность новой технологии, внести необходимые изменения и распространить их по организации;

- обучение и поддержка персонала – внедрение новых технологий требует обучения и поддержки сотрудников. Сотрудников необходимо обучить, чтобы они могли правильно и без проблем использовать новую технологию.. Также важно оказывать поддержку и консультации во время внедрения и использования новых технологий;

- гибкость и адаптивность – новые технологии могут меняться и совершенствоваться с течением времени. Поэтому важно быть

гибкими и адаптируемыми, чтобы адекватно реагировать на изменения и вносить необходимые изменения в процесс внедрения и использования новых технологий.

*Выводы.* Таким образом, повышению эффективности государственного управления на основе внедрения инновационных технологий может способствовать использование в конкретных условиях эффективных инструментов управления, а соблюдение рассмотренных принципов поможет органам публичного управления достаточно успешно внедрять инновационные технологии и достигать желаемых результатов. Инновационные технологии так же позволяют автоматизировать процессы, улучшить доступ к информации, повысить прозрачность и открытость, а также создать новые возможности для роста и развития. Однако для успешной реализации инновационных проектов необходимо обеспечить эффективное управление и подготовку персонала, а также обеспечить безопасность и защиту данных.

#### *Список использованных источников*

1. Барциц, И. Н. Государственное управление / И. Н. Барциц // Энциклопедия государственного управления в России : в 2 т. / [под общ. ред. В. К. Егорова ; отв. ред. И. Н. Барциц]. - Москва : РАГС, 2018. - Т. I: А-М. - С. 128-130. – Текст непосредственный.
2. Куприяшин, Г Л. Теория и современные механизмы государственного управления : учебное пособие / Г Л. Куприяшин, А. И. Соловьев. - Москва, 2017. – 642 с.– Текст непосредственный.
3. Асриянц К.Г., Омарова М.Р., Рябых К.В. Инновационные технологии в сфере государственного управления / К.Г. Асриянц – Текст электронный – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya> (Дата обращения 28.11.2023).
4. Мизюн В.В. Инновационные формы и механизмы государственного и муниципального управления / В.В. Мизюн – Текст электронный – URL: [https:// www.cfin.ru/ anticrisis/ macroeconomics/ government\\_program/state\\_municipal\\_management.shtml](https://www.cfin.ru/anticrisis/macroeconomics/government_program/state_municipal_management.shtml) (Дата обращения 28.11.2023).

УДК: 332.12

## ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

*Иванчук О.Н.*

*магистрант,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»;*

*Василенко Д.В.,*

*д-р экон. наук,  
доцент кафедры ТУиГА,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация. Устойчивое развитие ориентируется на прогрессивные изменения, направленные на безопасность, развитие и расширение возможностей выбора современного и будущего поколений на основании гармоничного и сбалансированного развития экономической, социальной и экологической сфер.*

*Достижение определенных целей невозможно без становления социальной ответственности государства, общества, бизнеса и человека, которые должны ее нести как субъекты социальной политики.*

*Ключевые слова: экономика, развитие, поддержка, территория, устойчивое развитие, потенциал*

*Annotation. Sustainable development focuses on progressive changes aimed at security, development and expansion of the choice of modern and future generations on the basis of harmonious and balanced development of economic, social and environmental spheres. The achievement of certain goals is impossible without the formation of social responsibility of the state, society, business and people who should bear it as subjects of social policy.*

*Keywords: economy, development, support, territory, sustainable development, potential*

Сопряжение государственного регулирования развития территориальных образований с постепенным переходом к децентрализации управления и формирования условий обеспечения саморазвития регионов являются крайне необходимыми для решения проблемы управления в Российской Федерации [1, С. 5-21]. Последнее имеет ряд противоречий, барьеров и препятствий для реализации по причинам: отсутствия скоординированной правовой регламентации развития территориальных образований (федеральных округов, регионов, муниципальных образований); несбалансированности политики (экономической, социальной, экологической, промышленной, инновационной и т.п.); непоследовательности исполнения внешних и внутренних обязательств государства и его субъектов при изменениях исполнительных и законодательных органов власти; стремление к формированию внешне привлекательных стратегий, планов, программ без адресных обязательств по их исполнение; неразвитости гражданского общества, которое способно брать участие в государственном и федеральном управлении; применение определенных рычагов с целью установить ответственность за нереализованность поставленных целей развития [1, С. 3-21].

Но, в любом случае, достижение целей социальной ориентации экономики и перехода системы хозяйствования на принципы устойчивого развития станет возможным и реальным, когда будут определены приоритеты и цели развития регионов. Одновременно регионы сами могут и должны инициировать реализацию этих процессов.

Консолидация усилий центральных и региональных органов власти по социальной ориентации экономики и обеспечение устойчивого развития станет залогом эффективной модернизации системы управления в Российской Федерации. Особое значение имеет сочетание концептуальных основ социальной ориентации экономики и устойчивого развития в государственной и региональной политике, в системе национальной безопасности. Так, анализ и обобщение содержания научных публикаций, законодательной и нормативно-правовой базы Российской Федерации относительно целей и условий достижения социальной ориентации экономики и устойчивого развития свидетельствуют

об определенной изолированности в концептуальных подходах к их определению и внедрению.

Это не оправдано с позиции комплексного теоретического обоснования управленческих решений по модернизации экономики и общественных отношений и их практического обеспечения. Социальная ориентация экономики обуславливает формирование и реализацию социальных интересов государства, общества, человека с соблюдением требований безопасности, эффективного и сбалансированного развития в экономических и социальных сферах [2, С. 174-186].

Экологическая составляющая устойчивого развития предполагает сохранение природных и человеческих ресурсов. Механизмы их привлечения и использования зависят от экономических рычагов развития. Экологическое состояние напрямую влияет на здоровье, условия проживания, труда, отдыха и является условием достойного существования человека. Наличие земли, леса, воды, минералов, рекреационных и других видов ресурсов является основанием для развития экономики. Социальная сфера через наращивание человеческого и социального капитала, духовно-культурного потенциала развития человека и общества, подъема социальной сферы, гармонизацию общественных отношений положительно влияет как на экономическую, так и экологическую сферы. А первая имеет целью формирование и поддержание условий устойчивого экономического роста, экономической независимости государства, конкурентоспособности экономики. Для ее достижения социальные и экологические факторы, необходимые для общественного развития и экологической безопасности, могут действовать как определенные ограничения и препятствия. Это и обуславливает потребность взаимное согласование экономических, социальных и экологических целей, определяющее целесообразность социальной ориентации экономики

Рациональное сочетание социальной ориентации экономики и устойчивого развития обуславливает взаимодействие этих сфер, которое гарантирует состояние безопасности и способствует достижению социальных целей без препятствий для экономического развития [3, С. 46-50].

Достижение определенных целей невозможно без становления социальной ответственности государства, общества, бизнеса и

человека, которые должны ее нести как субъекты социальной политики.

Оценка состояния и проблем социально-экономического развития Российской Федерации в условиях постоянного влияния внутренних и внешних вызовов определила острую необходимость учитывать социальные факторы их преодоления. Она доказала ошибочность использования остаточного принципа преодоления социальных проблем, обусловила нацеленность на приоритетность безопасности человеческого и устойчивого развития, гармонизацию государственных, федеральных и региональных интересов, развитие гражданского общества, становление социальной ответственности и т.д.

Именно приоритетные направления социальной политики выступают в качестве тактики действий в современных условиях. В перечень приоритетных направлений социальной политики следует включить:

- гарантию социальной безопасности и социальной защиты в условиях наблюдающейся критической нестабильности;
- обеспечение роста человеческого потенциала в условиях ограниченных возможностей и системных перемен;
- приоритетность финансовой составляющей при формировании и реализации устойчивого развития;
- обеспечение сбалансированной государственной, федеральной и региональной социальной политики;
- формирование гражданского общества, развитие демократизации общественных отношений;
- формирование и реализация социальной ответственности субъектов социальной политики.

Обозначенные приоритетные направления возможно дополнять, расширять либо углублять, однако учитывать их необходимо, поскольку они обуславливают безопасность, социальное развитие, социальные перспективы существования населения, становление гражданского общества и социальной ответственности, преодоление споров между центральными и федеральными (региональными, местными) органами управления.

Повышение уровня и качества жизни выступает первостепенной задачей для всех уровней органов управления. Современный этап развития Российской Федерации характеризуется актуализацией теоретических исследований по данному направлению. Данное

обстоятельство обусловлено тем, что, во-первых, происходит активное использование параметров уровня и качества жизни в международных оценках социально-экономического развития стран; во-вторых, показатели достатка и качества жизни все чаще применяются в оценке качества государственного, федерального, регионального и местного управления социально-экономическими процессами в Российской Федерации. Также необходимым условием выступает углубление теоретических подходов к определению уровня и качеству жизни, причин и факторов их формирования, а также обоснование их роли в системе обеспечения устойчивого развития России.

Следует учитывать, что краеугольным камнем в определении устойчивого развития является обеспечение неубываемого потенциала удовлетворения потребностей человека. При этом имеются в виду не только потребности нынешнего, но и всех последующих поколений, что должно обеспечить неограниченность во времени существования человеческой цивилизации. В таких условиях необходимо изменить само понимание уровня и качества жизни. Удовлетворение потребностей человека, определяющее уровень жизни, не может быть неограниченным и нерациональным. Качество жизни также должно сместить акцент с материального благосостояния человечества на его духовное развитие и благополучие. С этих позиций важен отказ от несостоявшихся в пользу устойчивых структур потребления и производства, охрана и рациональное использование базы природных ресурсов экономического и социального развития, что представляет собой главные задачи и важнейшие предпосылки устойчивого развития.

Устойчивое развитие создает качественно новые условия для обеспечения высокого уровня жизни населения. Основными в устойчивом развитии являются экологическая, социальная и экономическая составляющие. Системное согласование экономической, социальной и экологической составляющих является актуальной и сложной задачей. Они должны развиваться на новых началах инновационности, модернизации институциональных и духовно-этических принципов.

При этом социально-экономическое постоянство определяется другими группами факторов, а именно тремя классами ее параметров – объемом (массой вещества системы),

производительностью (скоростью самовоспроизведения вещества системы) и структурной гармоничностью. Эти три параметра характерны также для понятия «потенциал».

Научное использование термина потенциал берет свое начало в философских трактовках Аристотеля, который рассматривал акт и потенцию как основу онтологического развития. Соответственно бытие распределялось на потенциальное и актуальное, а становление (развитие) рассматривалось как переход от первого ко второму. Относительно онтологической картины следует считаться с трактовками, предложенными в экономических научных источниках, где понятие потенциал употребляется, как правило, в качестве синонима ресурсов. Отсюда, вне рамок научного исследования находится задача по идентификации сущности понятия резервы и возможности и соотношений между ними. В связи с этим такие категории, как ресурсы, резервы и возможности характеризуют отдельные проявления потенциала в целом, отражая его по бокам, а соотношения между ними и их величины характеризуют его величину и направление. Все это позволяет выделить несколько уровней проявления потенциала: в частности, он определяет прошлое с точки зрения отражения совокупности свойств, накопленных человеком, обуславливающих его способность к определенной деятельности (потенциал приобретает значение ресурса). Потенциал отражает настоящее с точки зрения практического применения и использования человеком имеющихся способностей (при этом имеет значение резерва). Потенциал ориентирован на развитие (будущее) (сочетает определенные значения как «возможности» и «перспективы», так и «способность» и «способность» одновременно с имеющейся в пределах определенного государства совокупностью различных ресурсов).

Среди сторонников известных теорий определения сущности потенциала есть те, которые придерживаются мнения, что потенциал – это совокупность необходимых для функционирования или развития системы различных ресурсов. Сторонники другой теории считают, что потенциал следует рассматривать как систему факторов (условий, составляющих), обеспечивающих достижение целей. Существует также мнение, что потенциал – это целостное выражение совокупных возможностей для выполнения новых задач. В связи с этим,

репрезентация потенциала устойчивого развития возможна, с одной стороны, как экономической категории, являющейся результатом взаимодействия приоритетных на определенном пути общественно-экономических отношений человека с природой, не только явных, но и скрытых, однако способных произойти, а с другой – является основой, реальной силой (вещественно-энергетической) устойчивого развития, характеризующейся системой показателей, которые отражают не только имеющиеся ресурсы, но и их резервы, которые могут быть использованы при определенных условиях и возможностях. Следует указать и на то, что глобальное и региональное понятие содержания эколого-экономического потенциала (ЭЭП) детализировано в научном труде [4]. Так, в частности, в глобальном масштабе максимально допустимая величина антропогенной нагрузки на всю самоорганизованную совокупность природных систем – это та, что не приводит к необратимому разрушению структуры этой совокупности, к значительным сбоям в выявлении системных законов и резкому ухудшению динамических характеристик систем. Таким образом, сохраняется рабочая надежность природных систем на локальном, региональном и глобальном уровнях. Однако, как известно, индикатором кардинальных трансформаций и резкого перехода за пределы эксплуатационных возможностей выступают различные формы опустынивания или другая деградация природных систем, проявлением которых является сложная экологическая ситуация в регионах. В региональном аспекте – это антропогенная нагрузка на территорию, которая не обуславливает увеличение обратного негативного влияния природных систем на хозяйственное развитие, а также не ухудшает состояние здоровья населения.

Сочетание природных условий и ресурсов формирует природно-ресурсный потенциал (ПРП) как совокупность природных ресурсов и природных условий в определенных географических пределах, которые обеспечивают удовлетворение экономических, экологических, социальных, культурно-оздоровительных и эстетических потребностей общества [5]. Однако, по мнению Н.Ф. Реймерса, содержание понятия эколого-экономического потенциала аналогично природно-ресурсному потенциалу, но в первом случае основное внимание сосредотачивается на функционировании и сохранении природных систем в целом, а в

другом – на сохранении лишь их части, то есть ресурсов, резервов и возможностей ПРП. При этом считаем, что ЭЭП не может оцениваться только с экономической точки зрения, ведь в его состав вовлечены и т.н. невесомые ценности природных условий функционирования национальной экономической системы. Однако ЭЭП должен оцениваться вместе с природно-ресурсным потенциалом (если последний рассматривать как главную составляющую ЭЭП) в процессе планирования направлений природоохранных мероприятий и экологического ограничения в развитии хозяйства.

Понятие потенциал целесообразно рассматривать как внутреннее свойство, которое в пределах геоэкосистемы может касаться любой социально-экономической функции.

Следует понимать, что система показателей, которые будут характеризовать ресурсы (прошлое), резервы (настоящее) и возможности (будущее) стратегического потенциала Российской Федерации, является отличной, что предполагает необходимость формализации мультиуровневой системы сравнительных показателей. Поэтому сейчас должны привлекать к квалиметрическим процедурам определенный перечень терминов и метрик, с помощью которых ученые стремятся оценить устойчивое развитие. Однако все эти наработки касаются оценки ресурсов, в основном природных, человеческих или производственных, то есть касаются только прошлого. Следует отметить, что потенциал устойчивого развития государства необходимо оценивать с учетом этапа его жизненного цикла и масштабов трансформационных изменений, которые происходят во внутренней и внешней среде. Комплексную оценку направленности и динамичности процессов устойчивого развития можно осуществить только при использовании количественных значений его потенциала, общая величина которого будет характеризоваться запасом потенциально-факторных детерминант (потенциальной энергетической составляющей) устойчивого развития, которые сосредоточены в определенной точке поля (энергия ресурса) и векторной направленностью (связанной с мировосприятием). Учитывая указанное методический подход к оценке масштабов потенциала устойчивого развития будет в дальнейшем формироваться по модельным решениям структурного типа для объективизации в количественном

значении приоритетной на данном историческом этапе развития Российской Федерации совокупности отдельных ресурсов, резервов и возможностей в контексте реализации задач по переходу государства к его устойчивому развитию [6].

В настоящее время предложено ввести в научный оборот новые дефиниции, в частности потенциал устойчивого развития; оценка потенциала устойчивого развития; целевой функционал потенциала устойчивого развития; информационный потенциал обеспечения устойчивого развития; концепция формирования системы оценивания потенциала устойчивого развития; управление потенциалом устойчивого развития; ресурсы устойчивого развития; резервы устойчивого развития; возможности устойчивого развития.

В обеспечении устойчивого развития важное значение имеет социальный потенциал, под которым понимаются накопленные возможности общества к обеспечению такой экономической и социальной деятельности, которая отвечает потребностям эффективного и экономного использования имеющихся ресурсов, сохранения ресурсных возможностей развития для последующих поколений, поддержки экономической, социальной, экологической безопасности и формирования самовоспроизводящейся целостной системы.

Социальный потенциал устойчивого развития, включая все структурные элементы социальной системы (в том числе и социальное сознание, и социальную политику), создает объективные условия устойчивого развития путем формирования соответствующего принципам устойчивого развития личного фактора производства, потребителя и сознательного и социально ответственного члена общества.

Таким образом, в контексте решения научно-прикладной задачи по формированию объективной системы оценки социального потенциала устойчивого развития следует отметить, что за последние годы социальный фактор начал все больше ограничивать экономический рост многих государств, а в научной литературе нет единого понимания интеграции и интеграционного выбора как понятий. Однако современный интеграционный выбор государства происходит на фоне постоянно растущей социальной нагрузки на внутреннюю среду при нерациональном использовании человеческих ресурсов. Этот вопрос связан с

проблемой осознания значения социума. Общество приходит к пониманию, что нельзя рассматривать социум только как источник ресурсов для экономического обогащения. К сожалению, используемая сейчас методика, как оказалось, не способна полностью отразить реальную социально-экономическую стоимость природных ресурсов и экосистем [7]. Одним из действенных способов решения этой проблемы является привлечение функциональной концепции оценки социальной среды. Концепция дает возможность принимать во внимание не только конечный продукт, но и проанализировать функциональные аспекты социальной системы, которые обеспечивают их деятельность.

#### *Список использованных источников*

1. Василенко, В.Н. Региональный рынок труда: особенности функционирования : монография / В.Н. Василенко, М.В. Жилина. – Донецк : Юго-Восток, 2010. – 223 с.
2. Дорогунцов, С.И. Размещение производительных сил и региональная экономика: Учебник / С.И. Дорогунцов, Т.А. Заяц, ЮИ. Питюренок и др.; Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф., чл.-кор. НАН Украины С.И. Дорогунцова. – Изд. 2-е, без измен. – К.: КНЕУ, 2007. – 992 с.
3. Валуев, С.А. Системный анализ в экономике и организации производства: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая информатика и АСУ» / С.А. Валуев, В.Н. Волкова, А.П. Градови и др.; Под. общ. ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. – Л.: Политехника, 1991. – 398 с.
4. Башнянин, Г.И. Политическая экономия: Учебник для студентов вузов / Г.И. Башнянин, П.Ю. Лазур, В.С. Медведев. – К.: Ника-Центр, 2000. – 528 с.
5. Василенко, В.Н. Диагностика развития регионов: структура, границы, методы: монография / [В.Н. Василенко, П.В. Гудзь, О.А. Кратт и др.]; под науч ред. В.Н. Василенко. – Донецк: Юго-Восток, 2009. – 286 с.
6. Василенко, В.Н. Архитектура регионального экономического пространства: монография / В.Н. Василенко // НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: ООО «Эго-Восток, Лтд», 2006. – 311 с.

7. Новоселов, А.С. Теория региональных рынков: Учебник / А.С. Новоселов. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: сибирское соглашение, 2002. – 448 с.

УДК 331.108.26

## КОНФИДЕНЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ В КОНТЕКСТЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Комаричева А.В.,  
обучающийся бакалавриата кафедры  
управления персоналом и экономики труда*

*Казанцева Л.С.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры  
управления персоналом и экономики труда  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Статья посвящена рассмотрению вопросов защиты конфиденциальной информации в контексте кадровой безопасности. Отмечается, к каким негативным последствиям для организации может привести утечка конфиденциальной информации. Обозначены угрозы кадровой безопасности при работе с конфиденциальной информацией. Предложены меры по защите информации.

*Ключевые слова:* конфиденциальность, информация, кадровая безопасность, угрозы, защита, организация

The article is devoted to consideration of issues of protecting confidential information in the context of personnel security. It is noted what negative consequences a leak of confidential information can lead to for an organization. Threats to personnel security when working with confidential information are indicated. Measures to protect information are proposed.

*Keywords:* confidentiality, information, personnel security, threats, protection, organization

*Постановка проблемы.* В настоящее время информация имеет достаточно большое значение. Работники организации получают доступ к значительным объёмам информации, которая необходима для работы организации.

В условиях совершенствования технических средств способность различных заинтересованных лиц получить доступ к информации существенно облегчается. Утечка конфиденциальной информации грозит организации различными потерями: финансовыми, временными, репутационными и др. [1, с. 77]. Особую значимость приобретает проблема защиты конфиденциальной информации с позиций кадровой безопасности. Любая организация всегда работает с конфиденциальной информацией. Поэтому важно знать, какие угрозы могут возникнуть при работе с такой информацией, и как их можно предотвратить, чтобы сохранить ведущих специалистов, компетентных руководителей, опытных исполнителей, создать им все условия для продуктивной работы, поддерживать необходимый уровень трудовой дисциплины, не допустить ухудшения морально-психологического климата в коллективе.

*Анализ последних исследований.* Вопросам защиты конфиденциальной информации посвящены работы Виноградовой А.А., Галифанова Р.Г., Зениной И.А., Куняева Н.Н., Максимова А.Н., Поповой А.Н., Сапожникова А.Ю., Соловьевой Э.А. и др. Указаны основные угрозы, связанные с использованием конфиденциальной информации. Конфиденциальная информация рассматривается как информация, доступ к которой имеет различные степени ограничения. Перед руководством стоит задача предотвращения обладания конфиденциальной информацией сторонними лицами и организациями, в том числе, конкурентами.

*Изложение основного материала.* К конфиденциальной информации относится информация, которая требует специальной защиты и ограниченного доступа, так как ее раскрытие может нанести ущерб организации или человеку. Такая информация может включать в себя личные данные клиентов, финансовую информацию, бизнес-планы, интеллектуальную собственность, медицинскую информацию, а также организационную структуру, управление, стратегии, политику, коммерческую тайну и деятельность [2-5].

Защита конфиденциальной информации является ключевым аспектом информационной безопасности. Для ее защиты могут применяться различные меры, такие как ограничение доступа к информации, шифрование, физическая защита, контроль доступа и

многие другие. Кроме того, существуют законодательные нормы, которые регулируют обработку и защиту конфиденциальной информации.

Важно отметить, что конфиденциальность информации — это не только технические меры безопасности, такие, как шифрование и пароли. Это также культура безопасности, которую должна пропагандировать каждая организация. Персонал должен быть обучен правилам обработки и хранения конфиденциальной информации, а также понимать последствия нарушения этих правил.

Существует множество причин нарушений конфиденциальности информации в организации. Некоторые из наиболее распространенных причин включают:

- несоблюдение правил безопасности: недостаточное обучение сотрудников правилам безопасности и недостаточное применение соответствующих мер безопасности может привести к утечкам информации;

- недостаточная защита: недостаточная защита систем, программного обеспечения и данных может привести к утечкам информации. Это может быть связано с устаревшими системами, ненадежными паролями, отсутствием шифрования данных и другими проблемами;

- нарушение требований законодательства: некоторые организации могут нарушать законодательство в области конфиденциальности, что может привести к утечкам информации.

Рассматривая субъекты угроз кадровой безопасности при работе с конфиденциальной информацией, их обычно делят на внешние и внутренние.

К внутренним источникам угроз кадровой безопасности относят сотрудников организации, которые имеют доступ к конфиденциальной информации, могут сознательно или неосознанно ее раскрыть. Это может быть связано с недовольством работой, личными проблемами, низкой мотивацией или недостаточной осведомленностью о значимости конфиденциальности.

К внешним источникам угроз кадровой безопасности относят хакеров, злоумышленников и других мошенников, которые могут использовать такие методы как взлом, фишинг, социальную

инженерию и другие, чтобы получить доступ к конфиденциальной информации.

Конфиденциальная информация в организации может храниться на различных носителях. Выделены основные виды и формы реализации угроз, возникающих при работе с конфиденциальной информацией (табл.1).

Таблица 1

Классификация основных форм реализации угроз информационной безопасности по ее видам и носителям

Вид носителя	Реализация информации	Возможные формы реализации угроз
Бумажные носители	Документы организации, составленные в бумажном виде: учетная, отчетная, учредительная, организационно-распорядительная, договорная документация и т.п.	уничтожение документов (умышленное или случайное); кража (хищение) документов из помещения или во время транспортировки; подлог (замена) на документы, содержащие искаженную или неправдивую информацию; просмотр или копирование документов несанкционированными лицами из-за несоблюдения правил доступа к ним.
Электронные носители	Компьютеры, ноутбуки, смартфоны, флешки, внешние жесткие диски или на серверах организации.	взлом системы хранения данных и кража информации; вирусы, троянские программы и другие вредоносные программы, которые могут привести к потере или утечке данных; несанкционированный доступ к электронным документам, вызванный слабыми паролями, уязвимыми системами и другими уязвимостями информационной безопасности.
Мультимедийные носители	Мультимедийные носители: CD, DVD, Blu-Ray диски, фильмы, видео- и аудиозаписи и т.д.	утеря, кража, повреждение диска или иного мультимедийного носителя; несанкционированное копирование или распространение данных на диске; несанкционированный доступ к содержимому мультимедийных носителей, вызванный отсутствием шифрования или защиты паролем; повреждение носителя.
Персонал организации	Информация обсуждаемая и передаваемая в устной форме, в рамках переговоров, совещаний, встреч и т.д.	перехват (слушание) устных сообщений несанкционированными лицами; запись и распространение устных сообщений несанкционированными лицами; несанкционированный доступ к устной информации, вызванный отсутствием контроля доступа и другими уязвимостями в процессе обработки и передачи устной информации.

Персонал организации может быть источником различных угроз в работе с конфиденциальной информацией. Способы реализации угроз информационной безопасности могут быть различны [3]. Способы реализации угроз классифицированы по категориям персонала, причинам и последствиям их реализации (табл. 2).

Таблица 2

Классификация угроз кадровой безопасности при работе с конфиденциальной информацией в зависимости от категории персонала, причин и последствий

Категория персонала	Формы реализации угроз конфиденциальной информации	Причины реализации угроз	Последствия реализации угроз
Руководители и высший менеджмент	нарушение конфиденциальности при обсуждении деловых вопросов; нарушение контроля над доступом; несанкционированное изменение информации; незащищенность информации.	необходимость обеспечения своей личной безопасности, в конкурентной борьбе; желание получить личную финансовую выгоду	штрафы и санкции со стороны контролирующих органов; утрата конкурентных преимуществ.
IT-специалисты	неправомерное копирование конфиденциальной информации; утечка данных; установка вредоносного программного обеспечения; нарушение политики безопасности; неправильное использование информации.	злоупотребление полномочиями; недостаточный контроль со стороны руководства; ошибки в управлении доступом; недостаточная осведомленность о значимости конфиденциальности.	шантаж; потеря доверия со стороны руководства, сотрудников и клиентов; юридические проблемы.
Сотрудники отдела финансов	утечка финансовых данных клиентов; несанкционированный доступ к финансовым данным; раскрытие финансовых деталей организации; ненадлежащее использование финансовой информации.	желание получить личную финансовую выгоду; недостаточная осведомленность о правилах конфиденциальности.	штрафы и судебные разбирательства; потеря доверия клиентов; ущерб бизнесу.

Продолжение табл. 2

Сотрудники кадровой службы	несанкционированный доступ к персональным данным сотрудников организации; нарушение правил работы с персональными данными; хищение, повреждение или уничтожение базы персональных данных сотрудников организации.	ошибки в обработке данных; недостаточная осведомленность о значимости конфиденциальности при работе с персональными данными; желание получить личную выгоду	наступление уголовной и гражданской ответственности; переманивание ведущих сотрудников и специалистов; снижение (утрата) доверия фактических и потенциальных сотрудников; утрата позитивного имиджа работодателя.
Сотрудники отдела продаж	утечка конфиденциальных клиентских данных; раскрытие коммерческой тайны; несанкционированный доступ к информации; ненадлежащее использование информации.	попытка продвижения своих продуктов или услуг; желание получить бонусы и премии.	ухудшение репутации организации; потеря клиентов; штрафы; утрата клиентской базы.

Существует ряд мер безопасности, которые можно принять для защиты конфиденциальной информации. Основные из них представлены в табл. 3.

Таблица 3

### Классификация мер безопасности для защиты конфиденциальной информации

Вид мер	Описание реализуемых мероприятий
	По времени реализации
Профилактические или превентивные	обучение сотрудников правилам безопасности информации; установление правил доступа к конфиденциальной информации и назначение различных уровней доступа; использование паролей, биометрических данных и других методов аутентификации; использование алгоритмов шифрования для защиты конфиденциальной информации; защита серверных комнат, хранилищ данных и других физических объектов; использование межсетевых экранов, брандмауэров и других инструментов для защиты компьютерных сетей.

Пресекающие или отражающие	<p>немедленное реагирование на случаи нарушения безопасности информации, включая обнаружение, идентификацию и устранение уязвимостей;</p> <p>изоляция уязвимостей в системе и предотвращение дальнейшего распространения угрозы;</p> <p>уведомление заинтересованных сторон о случаях нарушения безопасности информации, включая клиентов, партнеров и регуляторных органов;</p> <p>анализ причин инцидента;</p> <p>восстановление системы после инцидента;</p> <p>изменение политики безопасности информации в организации;</p> <p>обучение персонала, чтобы предотвратить подобные инциденты в будущем;</p> <p>усиление мониторинга безопасности информации в организации;</p> <p>внедрение усовершенствованной системы управления информационной безопасностью.</p>
Карающие или репрессивные	<p>принятие дисциплинарных мер в отношении сотрудников организации, включая предупреждение, сокращение зарплаты, штрафы, увольнение или перевод на другую должность;</p> <p>обращение в правоохранительные органы;</p> <p>подача гражданского иска организацией против нарушителей;</p> <p>административные штрафы;</p> <p>отзыв лицензий и сертификатов.</p>
<b>По характеру действия</b>	
Административные	<p>разработка политики безопасности информации;</p> <p>обучение сотрудников;</p> <p>управление доступом;</p> <p>контроль использования информации;</p> <p>резервное копирование данных;</p> <p>мониторинг безопасности;</p> <p>аудит безопасности;</p> <p>контроль соблюдения законодательства;</p> <p>установка антивирусного ПО и защиты от взлома;</p> <p>ограничение использования личных устройств.</p>
Экономические	<p>мотивация персонала на защиту конфиденциальной информации, например, через системы поощрений или бонусов;</p> <p>установление штрафов за нарушение правил работы с конфиденциальной информацией (лишение премий, надбавок).</p>

Психологические	<p>обучение персонала психологическим приемам отражения атак на конфиденциальную информацию, а также формирование осознанного отношения к защите конфиденциальной информации.</p> <p>создание условий, при которых каждый сотрудник будет чувствовать ответственность за защиту конфиденциальной информации;</p> <p>формирование культуры конфиденциальности, которая будет подразумевать, что защита конфиденциальной информации является обязательной и должна быть важной частью рабочих процессов.</p>
По степени легитимности	
Легитимного характера	<p>установление контроля доступа;</p> <p>использование шифрования;</p> <p>использование физических мер защиты, таких как системы видеонаблюдения, замки, охрана;</p> <p>разработка и внедрение политики безопасности;</p> <p>обучение персонала.</p>
Нелегитимного характера	<p>незаконное слежение за сотрудниками, такое как установка скрытых камер в офисах или подслушивание телефонных разговоров;</p> <p>использование угроз и шантажа для защиты конфиденциальной информации;</p> <p>использование конфиденциальной информации о конкурентах или клиентах;</p> <p>хранение конфиденциальной информации в незащищенном виде или на незащищенных устройствах;</p> <p>использование незаконных средств защиты, таких как вредоносное ПО или хакерские инструменты.</p>
Криминальные	<p>криминальное преследование за кражу, хакерские атаки и другие преступления;</p> <p>уголовное преследование за кражу, использование или передачу конфиденциальной информации без разрешения владельца.</p>

Защита конфиденциальной информации и в дальнейшем будет оставаться важным аспектом кадровой безопасности. Нарушение конфиденциальности информации в организации может привести к серьезным последствиям, которые могут повлиять на ее репутацию, финансовое состояние и отношения между сотрудниками.

*Выводы.* Организации должны принимать меры для защиты конфиденциальной информации и управления рисками. Для защиты могут применяться различные меры, такие как ограничение доступа к информации, шифрование, контроль доступа, обучение сотрудников правилам обработки личных данных, регулярный контроль защиты информации и другие меры. Защита конфиденциальной информации должна быть приоритетной задачей для любой организации или человека, который работает с такими данными.

*Список использованных источников*

1. Коробкова, О. К. Конфиденциальная информация организации в условиях цифровизации экономики: актуальные вопросы мер её защиты / О. К. Коробкова, М. А. Шадрин // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2023. – № 2(112). – С. 76-79.

2. Лычнева, О. Д. Коммерческая тайна организации и механизм ее обеспечения / О. Д. Лычнева // Молодой ученый. — 2022. — № 47 (442). — С. 113-116.

3. Невская, А.И. Возможные причины утечки информации при нарушении персоналом правил работы с конфиденциальной информацией/ Невская А.И., Петрова Е.П. // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2016/12/75791>

4. Захарова, А. Э. Способы защиты коммерческой тайны / А. Э. Захарова, М. Р. Загидуллина, А. А. Школа // Молодой ученый. — 2021. — № 19 (361). — С. 199-201.

5. Баранова, Е.К. Информационная безопасность и защита информации : учеб. пособие / Е.К. Баранова, А.В. Бабаш. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. — 336 с.

УДК 336.76

## СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ КАК ФИНАНСОВАЯ ИННОВАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Булавина Я.В.**,  
обучающийся магистратуры  
кафедры финансов,

**Евсеенко В.А.**,  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры финансов  
ФГБОУ ВО «ДОНАУиГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская  
Федерация

*В статье исследована сущность секьюритизации и её роль в современной экономике, рассмотрены её этапы, преимущества и недостатки, а также разновидности. Приведены актуальные и официальные статистические данные об объёмах рынков секьюритизации, а также предложены методы решения существующих проблем.*

**Ключевые слова:** секьюритизация, финансирование, ликвидность, активы, рынок ценных бумаг, инвесторы.

*This article describes the essence of securitization and its role in the modern economy, discusses its stages, advantages and disadvantages, as well as varieties. The current and official statistical data on the volume of securitization markets are presented, as well as methods for solving existing problems are proposed.*

**Keywords:** securitization, financing, liquidity, assets, securities market, investors.

*Постановка проблемы.* Современная экономика обязывает финансовые институты придерживаться идеологии, которая требует сохранения их конкурентных позиций на рынке, повышения эффективности, а также улучшения рыночных изменений за счёт увеличения финансовых ресурсов. В условиях глобальной конкуренции и растущих политических потрясений в мире секьюритизация является одним из альтернативных инновационных инструментов привлечения дополнительных средств, которые финансовые рынки могут использовать для поддержания

устойчивого финансирования и минимизации рисков.

Развитие рынка секьюритизации в последние десятилетия имеет огромное влияние на мировые рынки капитала. Благодаря секьюритизации появились новые классы долговых инструментов и был обеспечен доступ на рынок новых участников, в том числе корпораций, что способствовало расширению и углублению рынка капитала. Кроме того, секьюритизация позволяет оригинаторам осуществить эффективную реализацию активов, обеспечить улучшение своих финансовых показателей и получить финансирование на более благоприятных условиях. Секьюритизация даёт инвесторам возможность делать вложения в активы, которые иначе были бы им недоступны, и существенно расширяет предложение облигаций, имеющих высокий рейтинг. Таким образом, секьюритизация – это высокоэффективный инструмент диверсификации финансирования и рисков как для инвесторов, так и для оригинаторов.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Многогранная проблема повышения роли секьюритизации в современной экономике стала предметом внимания таких учёных, как А. В. Андреева, Н. О. Могхарбел [1], Е. С. Малая [2], А. А. Чайка [3], В. М. Джуха, А. Н. Кокин [4].

*Актуальность.* По оценкам ведущих мировых рейтинговых агентств, секьюритизация является одним из наиболее перспективных и активно развивающихся механизмов финансового рынка и занимает ведущее место в рейтинге инструментов структурированного финансирования. Мировой рынок секьюритизации устойчиво разрастается. Наблюдается рост операций и расширяется география деятельности. Меняются структура и состав рынка, а также качественные характеристики реализуемых сделок. Впервые появившись в начале 1970-х годов в США как способ реализации ипотечной задолженности, со временем секьюритизация постепенно охватила различные виды активов: ссуды на автомобильную технику, суда, трейлеры, потребительские кредиты, дебиторские счета по кредитным карточкам, по торговому финансированию, кредиты под недвижимость коммерческого и производственного характера, муниципальные займы штатов, обеспеченные бюджетными поступлениями. Сформировался механизм осуществления секьюритизации, инфраструктура рынка

ценных бумаг, обеспеченных активами. Впоследствии наряду с банками стали проводить секьюритизацию и другие кредитно-финансовые институты.

*Целью статьи* является исследование сущности секьюритизации как одного из важнейших финансовых механизмов, который способствует диверсификации источников финансирования, эффективному управлению структурой баланса компании, а также значительному увеличению ликвидности её активов.

*Изложение основного материала исследования.*

Секьюритизация – это финансирование или рефинансирование финансовых активов компании, которые не обращаются, но приносят доход, путём «преобразования» в ликвидную форму за счёт выпуска ценных бумаг. При этом эти низколиквидные активы списываются с баланса организации-инициатора и передаются новой, специально созданной организации, которая в дальнейшем выпускает ценные бумаги, обеспеченные этими активами, и распределяет их среди широкого круга инвесторов.

Секьюритизация как модель финансового рынка, является более адаптированной к современным рыночным условиям, причём как для Континентальной, так и для Англосаксонской моделей финансовых рынков [1].

На рис. 1 представлена общая схема секьюритизации.

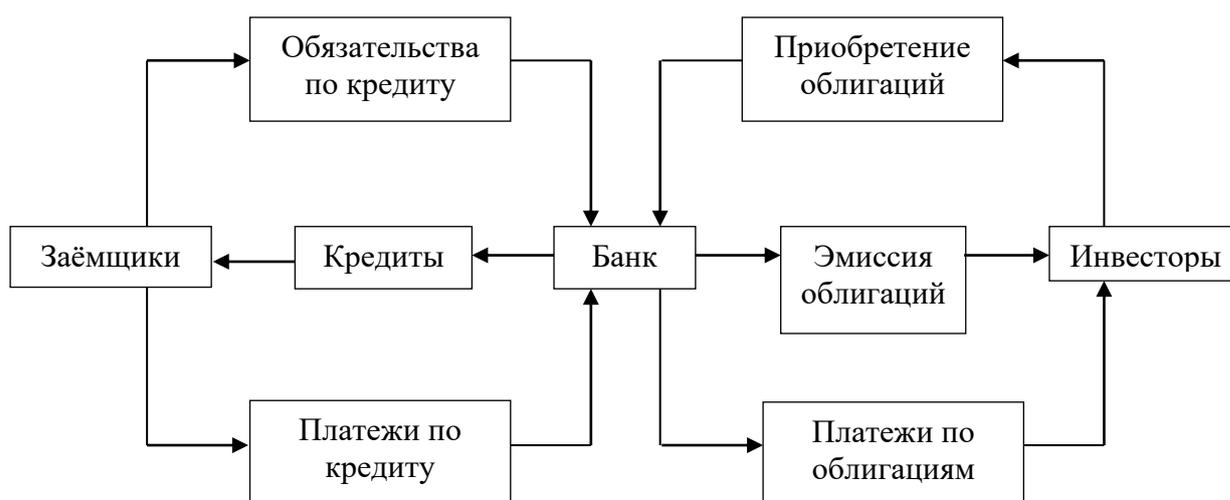


Рис.1. Общая схема секьюритизации

Анализируя рис. 1., можно добавить, что обязательства по кредиту отражаются на балансе банка, эмиссия облигаций увеличивает задолженность в пассивах банка, собственный капитал

банка необходимо увеличивать с целью соблюдения норматива его достаточности, а также риски, связанные с деятельностью банка, принимают на себя инвесторы.

Основными этапами процесса секьюритизации являются следующие [2]:

1) владелец активов (оригинатор) аккумулирует и обособливает их, после чего продаёт права в специально созданном финансовом учреждении;

2) финансовое учреждение выпускает ценные бумаги;

3) ценные бумаги распределяются между инвесторами;

4) средства, полученные от инвесторов, возвращаются владельцу актива, который осуществляет операционную деятельность с этим активом и оформляет доходы.

Экспертами выделяются следующие преимущества, которые важны для предпринимателей в инфраструктурном секторе [4]:

диверсификация источников финансирования;

более низкие финансовые затраты и более высокая ликвидность;

эффективное разделение рисков;

расширение возможностей компаний по привлечению финансовых средств;

наличие возможности компании выбирать наиболее рациональные способы работы с финансами, что позволяет снижать стоимость финансирования, не ограничиваясь использованием только кредитных средств;

является инструментом антикризисного управления;

расширение возможностей инвесторов;

открытость и достоверность финансовой информации.

К недостаткам секьюритизации относятся:

сложный организационный механизм и высокие требования к компетенции каждого участника;

всеобщая интеграция в единый финансово-правовой механизм, который должен достаточно длительно функционировать, требует высокой ответственности каждого из них и тщательного правового закрепления роли и статуса в общей работе;

нарушения в функционировании одного из участников отразятся на всей системе секьюритизации, что требует дополнительной координационной и правовой работы;

отсутствие адекватной юридической поддержки рынка секьюритизации из-за малой степени доверия к нему.

На сегодняшний день можно выделить следующие виды секьюритизации:

традиционная (является наиболее распространённым в зарубежной практике, так как помогает снизить нагрузку на собственный капитал и повысить ликвидность баланса);

синтетическая (представляет собой структурированную транзакцию, в которой используются кредитные деривативы для передачи кредитного риска определённому совокупности активов или дебиторской задолженности третьим лицам);

секьюритизация бизнеса (в качестве обеспечения сделок выступают жилищные ипотечные кредиты).

К концу 2022 года на российском рынке в рамках сделок секьюритизации было размещено около 24 выпусков на сумму 416 млрд рублей. Из общего объёма 96% составляли одностраншевые ипотечные ценные бумаги с гарантией на жилье ДОМ.РФ и только 4% – по многостраншевым выпускам секьюритизации.

Последние 4 года нецелесообразно считать в полной мере показательными для рынка многостраншевой секьюритизации вследствие внешних потрясений, которые оказывали негативное влияние на финансовые рынки.

В дополнение к ипотеке на рынке также рефинансируются кредиты малому и среднему бизнесу, потребительские кредиты, требования по контрактам ГЧП, просроченные розничные кредиты и другие. Появляются новые крупные участники рынка, а также новые структуры транзакций (транзакции с несколькими инициаторами, транзакции, структурированные для розничного инвестора, частные структуры с промежуточным финансированием). Следует отметить, что даже в условиях беспокойного 2022 года кредитное качество таких облигаций оставалось высоким – все выпуски сохранили самые высокие кредитные рейтинги.

Если рассматривать отдельно рынок ипотечной секьюритизации, как один из наиболее актуальных в настоящее время, то показатель его объёма по состоянию на 31.10.2023 составил 2 013,43 млрд. руб., что на 6,12 млрд. руб. превышает показатель прошлого месяца по состоянию на 30.09.2023 [5].

На рис. 2. показан график, отражающий динамику изменения объёмов рынка ипотечной секьюритизации за период с 2019 по 2023 гг. [5]



Рис. 2. Объём рынка ипотечной секьюритизации

Анализируя данные, представленные на рис. 2, видна положительная динамика показателей, которая говорит о расширении рынка.

Банк России 7 ноября 2022 года в консультационном докладе «Развитие рынка цифровых активов в Российской Федерации» назвал цифровую секьюритизацию одной из наиболее эффективных и немаловажных форм дальнейшего развития рынка. С помощью цифровых активов можно решить следующие вопросы:

ускорение реализации сделки за счёт автоматизации процедур отбора подходящих для секьюритизации активов, и подготовки первоначальных отчётов для рейтингового агентства, инвесторов и сервисных организаций (это сократит сроки реализации проекта и позволит быстрее выйти на рынки капитала в период успешного размещения);

снижение затрат на сопровождение проектов с помощью автоматизации аудита портфеля активов и мониторинга триггеров портфеля, установленных в решении о выпуске, а также автоматизации сбора и распределения средств между инвесторами, за счёт использования смарт-контрактов;

увеличение количества инвесторов и ликвидности финансовых инструментов за счёт упрощения анализа финансового инструмента, предоставления инвесторам доступа к аналитическим данным по портфелю, возможности отслеживать динамику изменений показателей, повышения прозрачности рыночной статистики, необходимой для оценки инструмента (это повысит доступность инструмента для инвесторов, будут созданы предпосылки для более ликвидного и конкурентного рынка).

Летом 2022 года на российском рынке были осуществлены первые выпуски цифровых финансовых активов. Согласно данным Банка России, на конец 2022 года объём размещений уже составил 728 млн рублей, сформированных за счёт 19 выпусков.

По состоянию на 01.03.2023 Банком России были включены в реестр операторов информационных систем 5 платформ для выдачи цифровых финансовых активов: ООО «Атомиз», ПАО «Сбербанк», ООО «Маяк», АО «Альфа-Банк» и ООО «Системы распределённого реестра».

В табл. 1 представлены основные профили вышеперечисленных операторов информационных систем.

Таблица 1

Профили операторов информационных систем в 2023 году

Оператор ИС	Преобладающий тип ЦФА	Средние сроки обращения	Кол-во выпусков	Средний объём, млн. руб.
Атомайз	токены на металлы	до 5 месяцев	10	привязка к стоимости металлов
Сбербанк	процентные займы + токены на золото	2-3 месяца + 5 лет	4+1	~60 + размещается
Лайтхаус	процентные займы в рублях + юанях	2 месяца	3+1	~155+500

Цифровая секьюритизация с использованием цифровых финансовых активов находится на ранней развития стадии и пока не обладает теми же регулятивными преимуществами, что и классическая секьюритизация. Иными словами, пока что этот инструмент подходит только для очень небольшого числа участников рынка, которые хотят протестировать новый доступный

формат. Несмотря на это, растущий потенциал цифровой секьюритизации превосходит классическую секьюритизацию за счёт использования более современных технологий, что открывает прекрасные перспективы для её дальнейшего развития и, со временем, возможно, полноценного использования наряду с другими финансовыми инструментами. Если добавить к этому возможности «смарт-контрактов», то новый рынок становится ещё более востребованным.

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Анализируя вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что секьюритизация в настоящее время является эффективным инструментом, создающим новые финансовые и инновационные возможности на российских рынках и открывающим различные перспективы. Имеющейся правовой базы недостаточно для реализации схем секьюритизации, поэтому секьюритизация как финансовая инновация требует дальнейшей законодательной работы и внесения изменений в действующее законодательство.

#### *Список использованных источников*

1. Андреева, А. В. Секьюритизация как форма финансовых инноваций / А. В. Андреева, Н. О. Могхарбел. – Текст : непосредственный // Финансовые инновации в условиях развития цифровой экономики : Сборник научно-практических статей Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 29 марта 2021 года / Отв. редактор А.А. Полянская, редколлегия: С. П. Сазонов [и др.]. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2021. – С. 13-15.

2. Малая, Е. С. Секьюритизация как финансовая инновация в современной мировой экономике / Е. С. Малая. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2012. – № 1. – С. 13-19.

3. Чайка, А. А. Развитие секьюритизации на российском рынке ценных бумаг / А. А. Чайка. – Текст : непосредственный // Молодой учёный. – 2015. – № 10 (90). — С. 840-844.

4. Джуха, В. М. Преимущества и недостатки секьюритизации как инвестиционного инструмента инфраструктурного развития /

В. М. Джуха, А. Н. Кокин. – Текст : непосредственный // Финансовые исследования. – 2015. – № 2(47). – С. 23-29.

5. Объём рынка ипотечной секьюритизации – Россия, RUB. – Текст : электронный. – 2023. – URL: <https://cbonds.ru/indexes/18129/>. (дата обращения: 13.11.2023).

**УДК 330.101:338**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ФИРМЫ**

*Лазаренко Н. В.,  
канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики  
предприятия;*

*Акимченкова А. Н.,  
магистрант кафедры экономики  
предприятия;*

*Некрасова В. В.,  
магистрант кафедры экономики  
предприятия,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования и развития механизма управления ресурсным потенциалом фирмы. С учётом этого, обобщены методологические подходы к обеспечению эффективного функционирования комплексной системы управления ресурсным потенциалом организаций в современных условиях хозяйствования.

*Ключевые слова:* ресурсный потенциал, факторы производства, внутрифирменное планирование, эффективность, механизм управления

*Abstract.* The article discusses the theoretical aspects of the formation and development of the mechanism for managing the resource potential of the company. With this in mind, methodological approaches to ensuring the effective functioning of an integrated system for managing the resource potential of organizations in modern economic conditions are summarized.

*Keywords:* resource potential, factors of production, intra-company planning, efficiency, management mechanism

*Постановка задачи.* Одной из важнейших задач управления промышленным производством является формирование ресурсного потенциала на том уровне, который обеспечивает стабильное функционирование и возможность развития производственно-хозяйственной деятельности фирм.

На современном этапе развития общества острота проблемы совершенствования механизма управления ресурсным потенциалом фирмы возрастает. Это связано с тем, что производственные ресурсы носят ограниченный характер, поэтому важной задачей управления промышленным сектором экономики является определение стратегии развития и сосредоточение имеющихся ресурсов на ведущих направлениях промышленного производства.

Повышение эффективности управления ресурсным потенциалом становится особенно значимым фактором в условиях развития информатизации общества и цифровизации экономики, в которых результативность деятельности фирм во многом зависит от качества внутрифирменного планирования ресурсосбережения и функционирования комплексной системы управления этим процессом в организациях.

*Актуальность.* Изучение приоритетов и проблемных аспектов формирования и развития механизма управления ресурсным потенциалом фирмы носит актуальный характер, поскольку отражает один из наиболее важных ориентиров обеспечения эффективного функционирования и устойчивого развития экономики.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Изучение проблем формирования и развития механизма управления

ресурсным обеспечением национальной экономики, стимулирования роста эффективности производства на основе рационального расходования производственных ресурсов рассматриваются в научных трудах таких авторов, как А. А. Кисуркин, Н. В. Саптанович, М. Д. Лычковская, Н. О. Кондратенко, В. Н. Тарадий и др. [1-5].

Вместе с тем обоснование концептуальных и методических основ совершенствования механизма управления ресурсным потенциалом фирмы требует дальнейшего исследования.

*Цель статьи* – рассмотреть содержание и особенности формирования механизма управления ресурсным потенциалом фирмы и на этой основе обобщить методологические подходы к обеспечению эффективного функционирования комплексной системы управления ресурсным потенциалом организаций в современных условиях хозяйствования.

*Изложение основного материала исследования.* В экономической литературе теории управления ресурсным потенциалом на уровне субъекта предпринимательской деятельности (предприятия, фирмы) уделено значительное внимание.

Однако динамизм современных экономических процессов, включая изменение информационно-коммуникационных технологий, трансформацию отношений субъектов хозяйствования и условий их взаимодействия, заставляют искать новые подходы к пониманию ресурсов фирмы и оптимизации управления ими.

Следует отметить, что на сегодняшний день отсутствует единый методологический подход к определению и формированию механизма управления ресурсным потенциалом фирм, в первую очередь, промышленной сферы, составляющих производственный базис экономики страны.

Ресурсный потенциал промышленной производственной фирмы можно охарактеризовать, как совокупность различных факторов, в результате взаимодействия которых достигается ритмичное и эффективное функционирование технологического процесса производства готовой промышленной продукции, начиная от добычи природных полезных ископаемых и завершая выпуском (реализацией) товаров общественного производственного и личного потребления.

Ключевыми факторами промышленного производственного потенциала, оказывающими наиболее существенное влияние на темпы инновационного развития субъектов предпринимательской деятельности и экономики в целом, являются:

- производственные мощности (здания, промышленное оборудование и др.),
- обеспеченность сырьём, основными и вспомогательными материалами (топливо, энергетические и т.п. ресурсы),
- трудовые ресурсы (численный и профессионально-квалификационный состав работников фирм),
- финансовые ресурсы (в т.ч. инвестиционные средства),
- информационно-коммуникационные технологии [1].

Наряду с этим в современных условиях хозяйствования в структуре ресурсного потенциала фирмы следует выделить влияние следующих немаловажных компонентов:

- эффективность стратегических решений,
- уровень менеджмента,
- гибкость организационных структур,
- степень взаимодействия фирмы с другими экономическими субъектами и т.д.

Решение проблемы эффективного использования ресурсного потенциала фирмы за счёт совершенствования механизма управления исключительно её внутренними ресурсами не позволяет достичь желаемого результата. Это обусловлено усилением интеграционных процессов в экономике, вследствие чего экономическая система трансформируется путём взаимодействия отдельных компонентов внутренней среды фирмы (финансовых, информационных и др. видов ресурсов) с деятельностью потребителей, поставщиков, инвесторов и прочих заинтересованных сторон внешней среды хозяйствования фирмы. Поэтому для фирмы важно создать организационные границы своей бизнес-среды, которые могут обеспечить эффективное использование широкого арсенала внешних экономических ресурсов на основе современных информационно-коммуникационных технологий управления [2].

В процессе создания организационных границ бизнес-среды фирмы особое внимание должно уделяться формированию

комплексной системы управления её ресурсным потенциалом, выделяя такие основные элементы, как:

- цели функционирования звеньев системы управления,
- управленческие задачи по этапам прогнозирования и планирования развития ресурсного потенциала фирмы,
- принципы организации управления ресурсным потенциалом фирмы на базе комплексного подхода,
- функции комплексной системы управления ресурсным потенциалом фирмы,
- организационно-экономический механизм обеспечения ресурсосбережения и повышения ресурсоотдачи в текущем периоде и стратегической перспективе.

Как и любая другая социально-экономическая система, комплексная система управления ресурсным потенциалом фирмы имеет следующие характеристики:

- структурность (ресурсному потенциалу свойственна определённая иерархическая структура, которая характеризует сущность и взаимоотношение составляющих компонентов, поддерживающая целостность данной системы);
- сложность (ресурсный потенциал содержит комплексные элементы, которые также могут быть разделены на отдельные составные компоненты);
- адаптивность (в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды хозяйствования фирмы её ресурсный потенциал должен быстро видоизменяться);
- динамичность (ресурсный потенциал невозможно изучить в статическом состоянии, поскольку формирование и развитие ресурсного потенциала фирмы осуществляется в условиях нестабильности рыночной внешней и внутренней среды);
- пропорциональность (формирование ресурсного потенциала фирмы должно базироваться на согласованном количестве его составных элементов);
- реалистичность (объективно необходима конкретная практическая направленность факторов, формирующих ресурсный потенциал фирмы);
- временная ограниченность (реализация ресурсного потенциала фирмы предусматривает учёт всех факторов влияния на

его величину в краткосрочном периоде и является долгосрочной задачей).

В комплексной системе управления ресурсным потенциалом фирмы основным элементом является организационно-экономический механизм управления, позволяющий путём воздействия на конкретные факторы реализовать управленческие решения, направленные на достижение конкретных целей развития ресурсного потенциала. Важная роль в управлении ресурсным потенциалом фирмы отведена экономическому механизму, оказывающему существенное влияние на функционирование элементов организационного механизма. В процессе производственно-хозяйственной деятельности фирмы они составляют единый организационно-экономический механизм управления ресурсами [3].

Одним из элементов организационно-экономического механизма управления ресурсами фирмы служит внутрифирменное планирование, которое предусматривает разработку системы краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов, при помощи которых формируются:

- цель функционирования фирмы, её стратегия и тактика развития;
- прогнозирование рисков внешней среды и другие значимые факторы.

Многие фирмы в процессе планирования поступлений и затрат от реализации продукции (работ, услуг) используют систему бюджетирования, которая предусматривает, в частности, составление бюджета доходов и расходов. К положительным характеристикам бюджетирования при планировании финансово-экономических показателей деятельности фирмы можно отнести:

- совершенствование координации и контроля плановой работы на фирме;
- повышение уровня организации хозяйственной деятельности фирмы;
- рационализация процесса распределения и потребления ресурсов на фирме;
- рост эффективности планирования показателей и возможность оперативного сопоставления достигнутых и желаемых результатов функционирования фирмы.

Ключевыми проблемами внутрифирменного планирования можно назвать несоблюдение утверждённых контрольных показателей производственно-хозяйственной деятельности фирмы, что может быть обусловлено некорректно определёнными потребностями в затратах ресурсов, из-за неверного определения уровня плановых доходов, а также из-за неверно установленных сроков поступления доходов и списания затрат фирмы. В качестве основных мер возможного решения вышеназванных проблем могут использоваться такие мероприятия, как:

– организация и координация более тесной связи между производственными структурными подразделениями и управленческим аппаратом фирмы;

– формирование конечных результатов функционирования фирмы в цифровом выражении, а также усиление мониторинга их достижения для своевременного обеспечения запланированных контрольных показателей, что обеспечит взаимосвязь стратегии развития фирмы с её текущим (оперативным) уровнем управления.

Совокупность факторов, влияющих на социально-экономическую эффективность деятельности предприятий и фирм, занятых в производственной сфере народного хозяйства страны, можно классифицировать по следующим группам:

– факторы изменения объёма и структуры производства (изменение структуры производства, удельного веса отдельных видов продукции, ассортимента продукции, трудоёмкости производственной программы, удельного веса новой и усовершенствованной продукции, покупных полуфабрикатов и комплектующих и т.д.);

– факторы совершенствования организации производства, труда и управления (централизация ремонтных и подсобных служб, укрупнение цехов и участков, рациональное расположение баз обслуживания, улучшение нормирования и оплаты труда, сокращение потерь рабочего времени, повышение норм, расширение зон обслуживания, изменение рабочего периода, упрощение структуры управления, повышение уровня специализации производства, создание безопасных и комфортных условий труда и др.);

– факторы повышения технического уровня производства (новая техника, технология, механизация и автоматизация производства и т.п.);

– отраслевые факторы (изменение природных, демографических условий, рыночной конъюнктуры, условий конкуренции, политической обстановки и др.) [4].

К основным резервам повышения эффективности функционирования хозяйственного механизма фирмы, в том числе на основе рационального использования её ресурсного потенциала, могут быть отнесены:

– более эффективное использование машин, оборудования и др. техники,

– совершенствование применяемой технологии производственного процесса,

– сокращение непроизводительных затрат и потерь рабочего времени,

– рациональное (экономное) использование всех видов материальных, энергетических и др. видов производственных ресурсов.

Резервы роста эффективности системы хозяйствования фирмы по времени использования делятся на текущие и перспективные. К текущим резервам, не требующим значительных единовременных затрат, относятся: более эффективное использование машин и оборудования, полная ликвидация (или частичное сокращение) бракованной продукции, внедрение прогрессивных систем оплаты труда и т.д.

Перспективными резервами, требующими дополнительных капиталовложений и значительные сроки осуществления работ, являются: перестройка и/или модернизация производства, реконструкция, внедрение принципиально новых технологий и т.п.

Ресурсосбережение является одним из наиболее важных факторов роста эффективности общественного производства, на которое, в свою очередь, влияет множество причин, приводящих к его изменению – снижению или росту.

Традиционно решение задач ресурсосбережения связано с разработкой системы мероприятий по интенсификации общественного производства, направленной на эффективное использование трудовых, материальных, финансовых и других

видов экономических ресурсов, что обеспечивает уменьшение удельных затрат этих ресурсов в расчёте на единицу продукции (работ, услуг) фирм и способствует повышению уровня их конкурентоспособности на отраслевом рынке товаров и услуг.

Управление ресурсами на уровне фирмы, – первичного звена хозяйственного механизма страны, – составляет основу формирования и реализации государственной ресурсосберегающей политики, что представляет собой комплексный механизм взаимодействия субъектов и объектов управления с учётом влияния факторов внешней и внутренней среды, обеспечивающий достижение конечных результатов производства и целей ресурсосбережения как в среднесрочной, так и долгосрочной перспективе [5].

Механизм управления ресурсным потенциалом фирмы состоит из ряда функциональных подсистем, включающих в себя:

- учёт, анализ и контроль расходования всех видов ресурсов;
- организацию производства и нормирование труда;
- оперативное управление хозяйственной деятельностью фирмы;
- стратегическое и тактическое прогнозирование и планирование;
- маркетинг (в т.ч. логистика) и др.

Управление ресурсным потенциалом фирмы – это процесс целенаправленного формирования ресурсов по видам и местам возникновения, в условиях постоянного контроля и стимулирования работников фирмы по уменьшению их расходования. К основным задачам управления ресурсным потенциалом фирмы относятся:

- подготовка информационной базы, предоставляющей возможность оценить затраты ресурсов при выборе и принятии управленческих решений;
- определение необходимых затрат (нормирование расходов) ресурсов на единицу продукции (работ, услуг) фирмы;
- поиск резервов снижения затрат всех видов ресурсов во всех структурных подразделениях фирмы и на всех этапах производственного процесса.

Требуют особого внимания в структуре ресурсного потенциала фирмы такие элементы, как система менеджмента, эффективность стратегических решений и гибкость организационных структур, уровень взаимодействия с другими экономическими субъектами, уровень цифровизации всех сфер деятельности фирмы.

*Выводы по выполненному исследованию*. Таким образом, без систематической разработки и внедрения комплекса мер по реализации на практике политики ресурсосбережения невозможно эффективное функционирование и устойчивое развитие хозяйственного механизма.

Совершенствование механизма управления ресурсным потенциалом фирмы, в том числе за счёт внедрения достижений научно-технического прогресса и развития экономических отношений, является актуальным направлением менеджмента, связанным с изысканием резервов по снижению расхода всех видов производственных ресурсов, и на этой основе обеспечивающим ускорение экономического роста.

В условиях неопределённости, нестабильности и риска функционирования промышленного производства добиться успеха на отраслевом рынке продукции (работ, услуг) смогут лишь те фирмы, которые эффективно используют совокупность всех элементов ресурсного потенциала. Основой этого является своевременная диагностика ресурсного потенциала фирмы, позволяющая выявить и оценить слабые и сильные стороны реальных и потенциальных экономических ресурсов, включая определение их нормативной потребности, возможностей их приобретения и других факторов.

#### *Список использованных источников*

1. Кисуркин, А. А. Факторы, влияющие на инновационное развитие региона, и их классификация по уровням управления / А. А. Кисуркин. – Текст : электронный // Современные проблемы науки и образования. – 2020. – № 2. – URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5762>.

2. Саптанович, Н. В. Пути повышения эффективности использования ресурсов предприятия / Н. В. Саптанович. – Текст :

непосредственный // Планово-экономический отдел. – 2023. – № 1. – С. 25-37.

3. Лазаренко, Н. В. Механизм управления ресурсным потенциалом промышленного предприятия / Н. В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тез. докл. III Междунар. научно-практ. интернет-конф., 6 ноября 2019 г., Донецк. – Донецк : ДонАУиГС, 2019. – 445 с. – С. 71-73.

4. Лычковская, М. Д. Оценка эффективности деятельности предприятий и разработка мероприятий по её улучшению / М. Д. Лычковская. – Текст : непосредственный // Научно-практические исследования. – 2022. – № 9.

5. Кондратенко, Н. О. Основы формирования и внедрения государственной ресурсосберегающей политики / Н. О. Кондратенко, В. Н. Тарадий. – Текст : непосредственный // Бизнес Информ. – 2021. – № 11. – С. 20-23.

УДК 341.1/8

**МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

*Мусейчук Д.Ю.,*

*магистрант кафедры гражданского и  
предпринимательского права,  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

В статье проводится исследование роли Министерством иностранных дел Российской Федерации в системе формирования внешнеполитического курса Российской Федерации на мировой арене. Проанализированы ответные меры Министерства иностранных дел Российской Федерации на антироссийские санкции США и ЭС.

**Ключевые слова:** *МИД РФ, санкции, внешнеполитический курс, место в системе, международные отношения.*

The article examines the role of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation in the system of formation of the foreign policy course of the Russian Federation on the world stage. The response measures of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation to the anti-Russian sanctions of the USA and ES are analyzed.

**Keywords:** *The Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, sanctions, foreign policy, place in the system, international relations.*

*Постановка задачи.* В современном мире, охваченном глобальными вызовами и сложными политическими ситуациями, роль Министерств иностранных дел Российской Федерации становится ключевой в обеспечении стабильности и содействии устойчивому развитию международных отношений нашего государства. Министерства иностранных дел Российской Федерации играют важнейшую роль в формировании и реализации внешнеполитической стратегии отечественного государства, особенно в политически тяжёлые времена, когда мировая арена

испытывает напряжение и динамику, требующие бережного и деликатного подхода к дипломатическим вопросам.

В Российской Федерации, Министерство иностранных дел занимает центральное место в формировании и реализации внешней политики страны. В эпоху, когда геополитические сдвиги, конфликты, торговые войны и угрозы терроризма стали обыденностью, эффективная работа Министерства иностранных дел Российской Федерации становится неотъемлемой частью обеспечения национальной безопасности и защиты интересов страны на мировой арене. Способность стратегически мыслить, эффективно взаимодействовать с другими государствами и находить компромиссы в сложных ситуациях являются краеугольными камнями дипломатической работы, проводимой Министерством иностранных дел Российской Федерации.

*Актуальность.* Значение дипломатических служб Министерством иностранных дел Российской Федерации в формировании современной внешней политики несомненно возрастает, это обусловлено в первую очередь тем, что силовое разрешение конфликтов, международных проблем становится более непредсказуемыми и более опасными, а глобализация имплементирования современных реформ международных отношений, заставляет дипломатию активно интегрироваться в процесс создание и определение нового мирового порядка.

Несмотря на все трудности и проблемы, внешнеполитическая деятельность Российской Федерации стала определяющей государственной сферой, которая обеспечивает достойную защиту интересов государства на международной арене.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопрос дипломатического ответа на санкционное давление и место Министерства иностранных дел Российской Федерации в данном вопросе рассматривался в рамках общих исследований такими отечественными учёными, как Л.В. Антонова, М.Н. Бережков, И.А. Василенко, Ф. Конт., М.М. Бакунин, А.И. Уткин, В.В. Хвостов и другие.

*Цель статьи* заключается в исследовании роли Министерством иностранных дел Российской Федерации в международных отношениях в период многочисленных санкционных режимов на мировой арене.

*Изложение основного материала исследования.* Главным органом внешней политики государства и обеспечения национальной

безопасности Российской Федерации (далее – РФ), как уже было упомянуто ранее, является Министерство иностранных дел РФ (далее – МИД РФ). Его главная задача заключается в управлении международными отношениями РФ с другими странами и международными организациями. Прежде чем рассмотреть дипломатическую деятельность МИД РФ во внешней политике, важно понимать его общую роль и функции в системе государственных органов.

Как и любой другой орган государственной власти, МИД имеет определённое место в иерархии государственных учреждений. Его полномочия, компетенция, процедуры создания и организации, а также вопросы подчинённости и подведомственности формируют его положение в государстве. Правовая основа деятельности МИД включает огромное количество внутренних и международных нормативных актов. Оно формируется в соответствии со ст. 112 и 114 Конституции РФ [1]. МИД России руководствуется Конституцией РФ, конституционными законами, федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ, а также международными договорами РФ. Его основные принципы, задачи, функции и полномочия определены в «Положении о Министерстве иностранных дел Российской Федерации», утверждённое указом Президента РФ от 11 июля 2004 года [2].

Отмечая вопросы правовой основы МИД РФ, следует подчеркнуть, что руководство МИД РФ формирует Министр иностранных дел, заместители Министра иностранных дел, Генеральный директора МИД России, которые назначаются Президентом РФ по рекомендации председателя Правительства РФ. В данном контексте также не стоит забыть и о Президенте РФ, который является центральной фигурой, осуществляющей и олицетворяющей внешний политический курс РФ. Именно Президент РФ утверждает «Концепцию внешней политики Российской Федерации» (в настоящее время действует «Концепция внешней политики Российской Федерации», утверждённая Президентом Российской Федерации В.В. Путиным 31 марта 2023 г.), которая содержит основные принципы, задачи, направления и приоритеты, определяющие взаимодействие Российской Федерации с другими государствами и международными организациями [3].

Переходя к задачам и функциям Министерства иностранных дел Российской Федерации следует отметить, что они включают в себя ряд аспектов:

1. Разработка внешней политики: формирование общей стратегии внешней политики РФ, направленной на достижение международного мира и обеспечение глобальной и региональной безопасности.

2. Дипломатические отношения: установление и поддержание дипломатических отношений с другими странами; проведение переговоров и заключение международных договоров.

3. Консульские функции: защита интересов граждан РФ за границей; предоставление консульских услуг, таких как выдача виз и помощь в случае чрезвычайных ситуаций.

4. Участие в международных организациях: участие в работе международных организаций, таких как ООН, Всемирная торговая организация и др.; представление позиции страны в международных форумах.

5. Информационная работа: проведение информационной работы для формирования международного общественного мнения о стране; поддержка международных связей в области культуры, образования и науки; мониторинг информационных угроз и участие в обеспечении информационной безопасности страны в международном контексте.

6. Экономические и торговые отношения: развитие экономических и торговых отношений с другими странами; продвижение интересов страны на мировых рынках.

7. Решение международных конфликтов: участие в урегулировании международных конфликтов и поддержка мирного процесса.

8. Культурные и научные связи: содействие в развитии культурных и научных обменов между странами.

Эти основные задачи и функции могут изменяться и дополняться в зависимости от конкретных обстоятельств и внешнеполитических приоритетов РФ.

Таким образом, МИД РФ выполняет множество важных задач и функций в сфере внешних отношений и внешней политики РФ на мировой арене, играя ключевую роль в поддержании мирных отношений и обеспечении национальной безопасности.

Говоря о функциях и задач МИД РФ, нельзя не сказать о полномочиях данного органа, которые направлены на обеспечение исполнения ранее упомянутых функций и задач. Все полномочия МИД РФ можно разделить на пять групп:

1. Группа полномочий связана с разработкой стратегии внешней политики и выполнением внешнеполитического курса РФ на мировой арене;

2. Группа полномочий, включающая в себя защиту государственного суверенитета, безопасности и территориальной целостности РФ, а также защиту законных прав и интересов российских граждан за рубежом;

3. Группа полномочий, связанных с координацией единого политического курса РФ в отношениях с дружественных и не дружественных иностранных государств и международных организаций, а также с выполнением международных прав и обязательств;

4. Группа полномочий, включающая в себя контрольные функции МИДа РФ, в частности за соблюдением регионального законодательства нормам международного права.

5. Группа полномочий связана с содействием реализации отдельных направлений обеспечения национальной безопасности, а именно выдача виз, содействие в эвакуации граждан из-за границы, вопросы гражданства.

Таким образом, МИД РФ, имея соответствующий правовой статус, осуществляет не только широкий спектр дипломатических и международно-правовых мер для обеспечения национальной безопасности, но и играет важную роль в координации, контроле и содействии в реализации внешнеполитических стратегий РФ в условиях сложных международных вызовов.

Проанализировав роль, структур, функции, задачи и полномочий МИД РФ, следует перейти к непосредственной дипломатической деятельности МИД РФ на мировой арене.

МИД РФ осуществляет дипломатические отношения на международной арене через определённые государственно-правовые и международно-правовые институты, отвечающие за имплементацию дипломатических задач через различные формы дипломатии, которые определяют в рамках организационно-правового поля, путём проведения соответствующих дипломатических переговоров. Используются следующие формы реализации дипломатии [4, с. 217]:

1. Дипломатические конференции, совещания, конгрессы, которые могут быть двух и многосторонними на разных уровнях (Саммит Россия – Африка, прошедший 27-28 июля 2023 года в Санкт-Петербурге);

2. Прямой контакт, частный разговор, который позволяет установить условия для решения сложных международных вопросов, оставляя в стороне стандартные способы общения вроде таких каналов дипломатической связи, как почта, курьеры, послы по особым поручениям (Встреча В. В. Путина и Ким Чен Ына в России 13 сентября 2023 года);

3. Дипломатическая переписка: заявления, письма, ноты, меморандумы, деклараций и прочее;

4. Представительство государства за рубежом на постоянной основе, то есть деятельность посольств, миссий и консульств (Российская Федерация имеет дипломатические представительства в 146 странах и ещё в 58 странах РФ имеет консульские представительства);

5. Подготовка и заключение международных договоров и соглашений по различным вопросам международного сотрудничества;

6. Непосредственное участие представителей страны в деятельности международных организаций и учреждений (Постоянное представительство Российской Федерации в Организации Объединенных Наций);

7. Освещение в прессе позиции государства и правительства, Министерства иностранных дел по поводу событий международной жизни (Действующие цифровые каналы МИД РФ во всех актуальных социальных сетях, не запрещённых в РФ).

Вышеперечисленные методы реализации дипломатии МИД РФ определяются как соответствующие рычаги влияния на правительства, дипломатических представителей и других лиц иностранных государств, которые закреплены в международных нормативно-правовых актах.

Современное международное право в своих нормах закрепило все прогрессивные законодательные методы дипломатии, что формировалось на протяжении эволюции международных отношений. Согласно действующему международному законодательству, ни одна страна не имеет права изменять нормы международного права, поскольку они являются результатом совместного соглашения между государствами. Современные нормы российского законодательства в сфере международной деятельности и имплементации внешней политики приближены к общепризнанным принципам и нормам международного публичного права, однако со своими особенностями. В соответствии со ст. 79 Конституцией РФ,

международные договоры, заключённые РФ, являются частью её правовой системы, однако, если международный договор, заключённый РФ, противоречит Конституции РФ, то Конституция РФ является высшим правовым актом и имеет приоритетное значение [1]. Таким образом, Конституция РФ выше по юридической силе, чем международный договор РФ в случае противоречия между ними, данная норма является отличительной чертой отечественного международного публичного права.

Глобализационные процессы коснулись всех сфер политической и социальной жизни РФ. Крах биполярной международной системы, перестройка мировой экономики, осознание несостоятельности международных организаций в решение международных конфликтов – все это стало катализатором эволюции внешней политики РФ. Традиционные способы ведения дипломатических отношений МИД РФ претерпели значительные изменения, поскольку появились другие методы и инструменты, возникли новые термины, такие, как медиа-дипломатия, twitter-дипломатия, как следствие изменения средств ведения дипломатии ведут за собой и смену роли посла.

Новая «Концепция внешней политики Российской Федерации» от 31 марта 2023 года переформатировалась в сложную подвижную систему, целью которой является самое эффективное обеспечение полноценного статуса на геополитической плоскости Российской Федерации, как устойчивого и полноправного субъекта в системе международных отношений [3].

Новый вызов, который предстал перед МИД РФ, является «санкционная война» объявленная Соединёнными Штатами Америка и Европейским Союзом, стоит признать, что любая война – это поражение дипломатии, даже если она санкционная. Значение дипломатической службы МИД РФ, и её роль в урегулировании международных конфликтов трудно недооценить. Сперва «санкционной войны» МИД РФ активно принимает контрмеры противодействия наложенным санкциям, а именно [5]:

1. МИД РФ использует дипломатические каналы для переговоров с другими странами и международными организациями с целью разъяснения своей позиции и убеждения в необходимости отмены или смягчения санкций.

2. МИД РФ участвует в разработке шагов для укрепления своей экономики и уменьшения зависимости от иностранных ресурсов и инвестиций.

3. МИД РФ ведёт активные переговоры с Китаем для создания альтернативных финансовых инструментов и систем, которые позволили бы ей обходить санкции и продолжать свои международные финансовые операции.

4. МИД РФ взаимодействует с зарубежными СМИ и общественностью, представляя свою точку зрения на санкции и их последствия, а также обсуждая свои действия и планы для противодействия им.

Все эти меры направлены на минимизацию влияния санкций на российскую экономику и общество, а также на продвижение собственных интересов РФ на международной арене, при этом главной задачей МИД РФ до сих пор остаётся донесение достоверной информации на международную арену о позиции Российской Федерации по сложившейся ситуации с Украиной. Учитывая активную пропаганду и дезинформацию украинской стороны, достичь этого довольно трудно. Российская Федерация до сих пор вынуждена отражать атаки не только военные, но и дипломатические. Вдобавок к уже имеющимся методом дипломатического продвижения РФ на мировой арене руководство МИД РФ. В течение 2023-2024 года имплементирует следующие положения для улучшения деятельности дипломатических учреждений [5]:

1. Применение новых эффективных механизмов с учётом современного мирового опыта дружественных стран представительства внешнеэкономических интересов РФ за рубежом.

2. Проработка предложения, а также проектов законодательных актов, касательно улучшения институциональной способности органов МИД РФ для настройки эффективного процесса деятельности российских субъектов внешнеэкономической деятельности за рубежом.

3. Формирование и реализация интегрированной современной цифровой платформы поддержки субъектов внешнеэкономической деятельности.

4. Исследования с учётом мирового опыта предложений по формированию новейшей системы поддержки экспортной деятельности РФ и привлечения потока иностранных инвестиций.

5. Утверждение международного авторитета РФ на международной арене, а также улучшение её имиджа и преодоления искажённых стереотипов через средства культурной и публичной дипломатии.

6. Внедрение культурно-имиджевых мероприятий за рубежом для повышения уровня информированности иностранной аудитории относительно достижений гражданского общества, традиционной и современной культуры РФ.

7. Обеспечение осуществления внутригосударственных процедур для вступления в силу соглашений по либерализации визовых режимов со странами Азии и Африки и заключение соглашения о введении безвизовых поездок граждан с Китаем.

*Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.* Итак, подытоживая вышесказанное, отметим, что Министерством иностранных дел Российской Федерации занимает центральное место в формировании внешнеполитической стратегии государственного управления в сложившейся сложной политической ситуации. Дипломатическая служба МИД РФ играет важную роль в формировании внешнеполитического вектора и является одним из ключевых элементов в сфере государственного управления, ведь роль дипломатии, как орудия внешней политики страны, всегда была значительной. Исследование контекста, в котором происходит становление нового внешнеполитического курса РФ, приводит к выводу, что будущее формы внешней политики РФ во многом зависит от того, по какому пути пойдёт в дальнейшем становление нового мирового порядка.

Таким образом, Министерство иностранных дел Российской Федерации является одним из ключевых элементов в сфере государственного управления и играет центральную роль в контексте международных отношений Российской Федерации и мировой общественности.

#### *Список использованных источников*

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с изм. и доп., вступ. в силу с 6 октября 2022 г.). // [Электронный ресурс] Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007040001> (дата обращения: 27.11.2023)

2. Указ Президента РФ от 11.07.2004 № 865 (ред. от 16.08.2023) «Вопросы Министерства иностранных дел Российской Федерации». // Собрание законодательства РФ. – Москва, 2004. – № 28 – 2880 с.

3. Указ Президента РФ № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации» от 31 марта 2023 г. // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/70811> (дата обращения: 15.11.2023)

4. Антонова, Л.В. Дипломатия России / Л.В. Антонова. – М.: СТД, 2022. – 843 с.

5. Заявление МИД РФ об ответных мерах на антироссийские санкционные, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.mid.ru/ru/press\\_service/spokesman/official\\_statement/18074246489/](https://www.mid.ru/ru/press_service/spokesman/official_statement/18074246489/) (дата обращения: 27.11.2023 г.)

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
«Студенческий Вестник ДОНАУиГС», научный журнал

Требования к авторским рукописям

1. Для публикации в научном журнале принимаются работы, которые ранее не публиковались, в сфере экономики, менеджмента, маркетинга, права, финансов, биржевого и банковского дела, предпринимательства, экологии, проблем деятельности фирм на международном рынке, государственного управления, проблем управления городом, регионом, районом, методики и практики подготовки специалистов.

2. В представленной для публикации статье должны содержаться результаты анализа, обобщения конкретных материалов, с позиций автора.

3. Рукописи представляются в 1-ом экземпляре (на русском или английском языке), напечатанных кеглем 16 Times New Roman с одной стороны листа формата А-4 через 1 интервал. Поля: верхнее, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см. Минимальный объём статьи – 10 страниц.

4. Использование символа дефиса (–) для переноса слов запрещено.

5. Рукопись начинается с индекса УДК в верхнем левом углу страницы. Текст должен соответствовать структурной схеме: название, фамилия и инициалы авторов, учёная степень, учёное звание, место работы, должность, аннотация и ключевые слова (на русском и английском языках), текст статьи: введение, основной раздел (возможны подразделы).

6. Страницы рукописи должны быть последовательно пронумерованы. Все значения физических величин подаются в системе СИ. Для текстового материала используется настоящее время (за исключением обращения к предыдущим статьям).

7. Рисунки и таблицы оформляются в соответствии с ГОСТ 2.105-95. Каждый рисунок должен быть подписан (под рисунком), а таблица иметь название (над таблицей посередине строки). Все рисунки и таблицы должны быть пронумерованы арабскими цифрами. Для создания рисунков и таблиц следует использовать стандартный набор программ Microsoft Office. Иллюстративный материал, выполненный с

помощью других программ, желательно подавать в векторных формах WMF, EPS или растровом – TIFF (графики – черно-белые, 600 dpi; фотографии – с оттенком серого, 150 dpi). Все связанные файлы (статья, сведения об авторе) пересылаются на электронную почту редакции журнала: **stud.v.dsum@list.ru**.

Использование вставленных объектов должно быть согласовано с редакцией журнала.

Математические формулы выполняются с помощью стандартного редактора формул Microsoft Equation 3.0 (или совместимого) с использованием стандартов набора (соблюдение стиля и относительного размера компонентов формул).

8. Перечень литературных источников (список литературы) даётся общим списком в конце рукописи и должен быть составлен в очередности ссылок в тексте (*а не в алфавитном порядке!*) на языке оригинала в соответствии с действующим ГОСТ. Ссылка на источник даётся в квадратных скобках, конкретные страницы указываются в этих квадратных скобках через запятую и в списке литературы, например: [1, с. 35]. Если ссылка даётся сразу на два-три и т. д. источника без указания конкретных страниц, то перечисленные источники должны отделяться друг от друга точкой с запятой и ссылка должна выглядеть следующим образом: [1; 3; 5].

9. Рукопись статьи включает сообщение об авторе/авторах, внутреннюю рецензию с подписью рецензента (кандидата/доктора наук), для студентов обязательно представление отзыва научного руководителя.

10. В статью могут быть внесены изменения редакционного характера без согласия авторов.

11. Окончательное решение о публикации принимает Редакционная коллегия.

12. Рукописи не возвращаются.

13. Телефон для справок: +7(856)-305-46-23.

Адрес редакции: 283015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»

*Научный журнал*

**«Студенческий вестник ДонАУиГС»,  
научный журнал**

Материалы представлены на языке оригинала.

Опубликованные материалы отображают точку зрения авторов,  
которая может не совпадать с мнением редколлегии журнала.

При цитировании или частичном использовании текста  
публикаций  
ссылка на журнал обязательна.

Главный редактор      Е.А. Смирнова  
Компьютерная верстка И.В. Криничная

---

Подписано в печать решением Ученого совета  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» протокол № 5 от 23.11.2023 г.  
Формат 64x80 1/16. Усл. печ. л. 9,1.  
Тираж 100 экз.

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»  
33015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А