



## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Козлов И.Р. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ И УГРОЗ  
Kozlov I.R. ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE DONETSK PEOPLE S REPUBLIC IN THE FACE OF NEW CHALLENGES AND THREATS 8 стр.

Кукушкина Д.М., Фоменко Е.И. СУЩНОСТЬ И СВОЙСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
Kukushkina D.M., Fomenko E.I. ESSENCE AND PROPERTIES OF A MANAGEMENT DECISION IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT SYSTEM 15 стр.

Ляшенко А.П. ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА  
Lyashenko A.P. WAYS TO OPTIMIZE THE SOCIAL POLICY OF THE STATE 23 стр.

Терентьева Л.В. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ  
Terentyeva L.V. STATE ADMINISTRATION OF EDUCATION 29 стр.

## МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ

Александрова Д.Н. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГА В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
Alexandrova D.N. MANAGEMENT OF THE MARKETING COMPLEX AT THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY 36 стр.

Балычевцева А.А. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
Balychevtseva A.A. DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY 43 стр.

Божко С.В., Федорченко М.С. ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗКАХ  
Bozhko S.V., Fedorchenko M.S. OPTIMIZATION OF THE LOGISTICS PROCESS IN INTERNATIONAL FREIGHT TRANSPORTATION 51 стр.

КУЗЬМЕНКО М.И., ПИМОНОВА Е.А., ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ  
KUZMENKO M.I., PIMONOVA E.A., FUNDAMENTALS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE 61 стр.

Горбач Я.В., Филиппова К.Д. PRODUCT PLACEMENT В СЕТИ ИНТЕРНЕТ  
Gorbach Ya.V., Filippova K.D . PRODUCT PLACEMENT ON THE INTERNET 67 стр.

Пимонова Е.А. ФОРМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
Pimonova E.A. FORMS OF PLANNING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE 74 стр.

Помозова А.А. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА  
Pomozova A.A. NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF RISK MANAGEMENT 81 стр.

Тарасенко С.А. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ И ПУТИ ЕЕ ОПТИМИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГУП ДНР «РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ»)  
Tarasenko S.A. ORGANISATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AT THE ENTERPRISE AND WAYS OF ITS OPTIMISATION (ON THE EXAMPLE OF THE REGIONAL ENERGY SUPPLYING COMPANY) 89 стр.

Ткаченко М.Ю. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ РАБОТЫ СКЛАДСКИХ ХОЗЯЙСТВ В СИСТЕМЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
Tkachenko M.Yu. IMPROVEMENT OF TECHNOLOGICAL PROCESSES OF WAREHOUSING FACILITIES IN THE LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM 96 стр.

Фомина С.Р. МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ И ПОДХОДЫ  
Fomina S.R. SMALL BUSINESS MANAGEMENT SKILLS: KEY SKILLS AND APPROACHES

Харитоновна С.В., Мелешко В.В. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
Kharitonova S.V., Meleshko V.V. DEFINING A PROMISING COURSE: DEVELOPING AN ORGANIZATION S DEVELOPMENT STRATEGY 109 стр.

Цуканова В.В., Тарновская А.В. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
Tsukanova V.V., Tarnovskaya A.V. DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM AT THE ENTERPRISE 116 стр.

Цыб У.В. ОРГАНИЗАЦИЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ И РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
Tsyb U.V. ORGANIZATION OF ADVERTISING ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE AND DEVELOPMENT OF MARKETING SOLUTIONS FOR ITS IMPROVEMENT 124 стр.

Цымах А.М. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ  
Tsymakh A.M. FEATURES OF MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS 140 стр.

## СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Ануфриева В.А. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ  
Anufrieva V.A. ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT PROBLEMS IN SOCIAL SERVICE INSTITUTIONS 148 стр.

Малахов Д.М., Ромодан Ю.О. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
Malakhov D. M., Romodan Yu. O. PSYCHOLOGICAL ASPECT IN ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION 154 стр.

Протасевич В.Д. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КРОСС–КУЛЬТУРНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ  
Protasevich V.D. APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF BUSINESS ENTITIES S CROSS–CULTURAL INTERACTIONS 159 стр.

Руденко А.Д. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ  
Rudenko A.D. PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE 165 стр.

Соловьян Д.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА  
Solovyan D.A. IMPROVING STAFF ADAPTATION MANAGEMENT 173 стр.

Якубова М.Р. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
Yakubova M.R. ANALYSIS OF COMMUNICATION PROCESS MANAGEMENT METHODS IN MODERN ORGANIZATIONS 182 стр.

### **ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ**

Коростелев Д.А., Жукова А.О. ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ  
Korostelev D.A., Zhukova A.O. INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE ORGANIZATION 192 стр.

Коротков П.В. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ УГОЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
Korotkov P.V. FEATURES OF THE FORMATION OF LOGISTICS PROCESSES OF A COAL ENTERPRISE 198 стр.

Троцюк В.Ю. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРЕРАБОТКОЙ ТВЕРДЫХ БЫТОВЫХ ОТХОДОВ В ГОРОДЕ МАКЕЕВКЕ  
Trotskyuk V.Yu. IMPROVEMENT OF THE SOLID WASTE RECYCLING MANAGEMENT SYSTEM IN THE CITY OF MAKEYEVKA 208 стр.

Чайковский А.И. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГУП ДНР «РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ»)  
Tchaikovsky A.I. DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE (USING THE EXAMPLE OF THE STATE UNITARY ENTERPRISE DNR «REGIONAL ENERGY SUPPLY COMPANY») 214 стр.

## ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Богославская К.Э. ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СОВЕРШАЕМЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ В ПЕНИТЕНЦИАРНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Bogoslavskaya K.E. CHARACTERISTIC FEATURES OF CRIMES COMMITTED IN PENITENTIAL INSTITUTIONS OF THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION 224 стр.

Шкетов Д.И. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ  
Shketov D.I. ANTI-CORRUPTION: EFFECTIVENESS OF LEGAL MECHANISMS AND INTERNATIONAL EXPERIENCE 232 стр.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ


Кошелец Е.А. ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ  
Koshelets E.A. INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO STRATEGIC MANAGEMENT: OPTIMIZATION OF PROCESSES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION 242 стр.

Серета К.С., Жукова А.О. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ  
Sereda K.S., Zhukova A.O. ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INFORMATION TECHNOLOGY IN HOUSING AND COMMUNAL SERVICES MANAGEMENT 242 стр.

Терехов М.Р. ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ  
Terekhov M.R. POSSIBILITIES AND PROSPECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HEALTHCARE 257 стр.

Шевченко К.Р. ЦИФРОВАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО ИНСТИТУТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Shevchenko K.R. DIGITAL MODERNIZATION OF THE CIVIL LAW INSTITUTE IN THE RUSSIAN FEDERATION 265 стр.





ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО  
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК: 332.145

JEL classification: E 29

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ И УГРОЗ

КОЗЛОВ И.Р.,

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры теории управления и государственного администрирования*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_am@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются направления и принципы экономического развития Донецкой Народной Республики в условиях перспективных вызовов и угроз. Проанализирован стартовый потенциал основных отраслей промышленности и обоснованы приоритетные направления экономического развития ДНР. В статье подчеркивается необходимость усиления инновационной и расширения инвестиционной активности для достижения высокого уровня конкурентоспособности и технологического развития экономики.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, промышленность, модернизация, конкурентоспособность, перспективные технологии

## ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE DONETSK PEOPLE S REPUBLIC IN THE FACE OF NEW CHALLENGES AND THREATS

KOZLOV I.R.,

*Bachelor student of the Department of Management Theory and Public Administration*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_am@donampa.ru*

**Annotation.** The article discusses the directions and principles of economic development of the Donetsk People s Republic in the context of promising challenges and threats. The starting potential of the main industries is analyzed and the priority directions of economic development of the DPR are justified. The article emphasizes the need to strengthen innovation and expand investment activity to achieve a high level of competitiveness and technological development of the economy.

**Keywords:** economic development, industry, modernization, competitiveness, promising technologies.



**Постановка проблемы в общем виде.** Экономическое развитие ДНР в условиях новых вызовов и угроз невозможно без усиления инновационной и расширения инвестиционной активности, реализация которых требует формирования и реализации адекватной новой экономической политики. Фундаментальным условием любых процессов модернизации является то, что цели и принципы новой экономической политики должны разделяться всеми субъектами экономических отношений, особенно они должны быть понятными и принятыми населением [1, с. 3]. Только в этом случае возможно достижение высокого уровня конкурентоспособности и технологического развития экономики ДНР, которое позволит «не оглядываться» на мнение развитого мирового сообщества и достойно противостоять нынешним и будущим вызовам и угрозам.

Проблемам поиска путей развития экономики Российской Федерации, ДНР и отдельных ее отраслей посвящено много научных работ [1–8]. Однако, научных работ, в которых бы рассматривались отрасли промышленности в ретроспективе с обоснованием приоритетных направлений их развития в контексте обеспечения общего развития экономики региона, крайне мало.

**Целью статьи** является анализ промышленной базы и выявление «точек роста» экономики Донецкой Народной Республики с учетом перспективных рисков и угроз.

**Изложение основного материала исследования.** Стратегической задачей новой экономической политики ДНР должно стать не обнаученное декларирование красивых целей, а именно

достижение национально значимых результатов. Результатов, которые общество ждет и будут им (обществом) приняты. Эти значимые результаты должны быть получены в трех сферах: институциональных реформ, социальной модернизации, структурно–технологической модернизации.

Успешное развитие экономики базируется на создании передовой максимально диверсифицированной перерабатывающей промышленности с мощным экспортным потенциалом. Ее активным ядром являются высокотехнологичные и инновационно активные компании, производящие конечный продукт высоких уровней добавленной стоимости, то есть современную высокотехнологичную продукцию.

Экономическое развитие ДНР должно определяться не желанием «догнать и перегнать» другие страны, а собственной логикой развития, собственным «образом будущего», что, естественно, потребует создания институциональных основ устойчивого развития инвестиционных и инновационных процессов для осуществления структурно–технологической и социальной модернизации. Важным фактором должно стать задействование человеческого потенциала, в том числе в сфере финансирования модернизационных процессов. Например, в ДНР достаточно высокая норма сбережений населения в ВВП, что при умелой государственной политике может стать серьезным финансовым источником реформ в промышленности. При этом, используя средства населения для проведения социальной и производственной

модернизации, снижение уровня потребления у населения не упадет.

Экономическое развитие ДНР через всеобъемлющую модернизацию основных ее сфер должна обязательно учитывать современные социальные и технологические тренды, структурные изменения и перспективы глобального экономического развития. Их учет в совокупности с определенными национальными конкурентными преимуществами, использование которых обеспечит устойчивый рост производства (главный показатель здесь рост производительности труда), должны быть согласованы со стратегическими задачами социально-экономического развития.

Определение путей экономического развития немыслимо без четкого понимания сути современных глобальных процессов трансформации социально-экономических систем. Мировая экономика прочно вошла и с ускорением движется в сторону нового технологического уклада, использующего принципиально новые технологии. Главными характеристиками этих технологий является экологичность, безотходность, низкий уровень использования физической силы человека.

Экономика ДНР формировалась на основе экономики Донецкой области, которая хоть и считалась промышленно развитой, но это развитие имело ряд особенностей как способствующих модернизации экономической модели, так и тормозящих ее. До 2014 года в структуре промышленного производства Украины Донецкая область составляла четверть (25%). В области функционировало более 2000 промышленных предприятий, из которых 800 были самыми большими в Украине. Совместно с промышленными

предприятиями Луганской области обеспечивали 23% экспортных поступлений Украины.

Область имела широкое разнообразие и большие запасы природных ресурсов в Украине (12% природных запасов Украины это больше, чем любая другая область): уголь, соль, керамические и огнеупорные глины, ртуть, мел, строительный и облицовочный камень и др. Производилось примерно третья часть общего объема проката в Украине, из которого около 80% уходило на экспорт.

Донецкая область обеспечивала четверть общего выпуска минеральных удобрений в Украине, треть синтетического аммиака и серной кислоты и 13% валютной выручки от продажи своей продукции. Ведущим предприятием химической промышленности региона был ПАО «Концерн Стирол», который производил около 80% общих объемов химической продукции в Донецкой области.

Донецкая область по объему ВВП занимала второе место после города Киева почти 13%. Экономика области состояла более чем из 150 отраслей, среди которых потенциально перспективными являлись машиностроение, металлургия, угольная и химическая промышленности, сельское хозяйство и пищевая промышленность.

Высокая степень индустриального развития области не являлась достоинством хозяйственного комплекса, поскольку это был типичный старопромышленный регион, с предприятиями третьего технологического уклада, плохой экологией и социальными проблемами.

Военные действия привели к разрушению хозяйственных связей, производственной инфраструктуры,

кадрового потенциала, что только усугубило и законсервировало технологическую отставание индустриального базиса. Используемые промышленными предприятиями технологии требуют обновления, а по некоторым направлениям полного отказа и заменой их новыми перспективными технологиями.

*Угольная промышленность и энергетика.* Донбасс один из самых старых угольных бассейнов в Европе. Горно–геологические условия неблагоприятны для ведения горных работ: тонкие пласты, большая глубина их залегания, высокая газоносность пластов. Производственные фонды шахт изношены и морально устаревшие, качество угля низкое из–за высокой зольности и сернистости. До военных действий производительность труда на шахтах ДНР была в 8–10 раз ниже, чем на шахтах России и Польши, в том числе и по причине лучших горно–геологических условий и состояния основных производственных фондов.

Однозначно утверждать, что угольная отрасль бесперспективна нельзя. Но и делать ее основой экономики ДНР нельзя тоже. Основное внимание необходимо уделить постепенному, но обязательному выводу из эксплуатации (преимущественно путем консервации) убыточных шахт. Высвобожденные средства и квалифицированные кадры направлять на развитие перспективных шахт, обеспечение социальной защиты уволенных работников, их переквалификацию, внедрение технологий глубокой переработки угля.

Энергетика представлена двумя угольными электростанциями:

Старобешевская и Зуевская. Электростанции обеспечены углем собственной добычи. Производимые объемы электроэнергии профицитны для ДНР и могут быть направлены энергодефицитным соседним регионам: ЛНР и Ростовской области.

*Металлургическая промышленность.* Главным потребителем угля и энергоресурсов являются металлургические заводы. Этап, когда были разрушены логистические схемы, трудности с получением сырья и вывозом готовой продукции, проблемы с расчетами за сырье и продукцию, уже позади. Перечисленные препятствия, если не устранены полностью, то сведены к минимуму, не препятствующему производству металлургической продукции.

На сегодняшний день серьезным препятствием развития металлургической отрасли ДНР является доступ к рынкам металлургической продукции. Рынки европейских стран закрыты, рынки Китая и Индии перенасыщены, в том числе предложениями от собственных производителей и меткомбинатов России. На мировых рынках наблюдается серьезное усиление конкуренции металлургов. «Чужих» производителей метизов не пускают, в том числе санкционными и протекционистскими методами.

В связи с этим, перспективным является ориентация на внутренний рынок (региональный и частично рынок РФ), рынки постсоветского пространства (там есть свои меткомбинаты, но за счет ценовых и качественных факторов можно часть рынка получить), азиатских и африканских стран. Последние

(африканские) наиболее перспективные в контексте сбыта металлургической продукции. Внутренний рынок это привлечение металлургических предприятий к восстановлению разрушенной и строительству новой инфраструктуры (промышленной и социальной) в соответствии с постоянно растущими стандартами.

Однако выход на обозначенные рынки и, самое главное, закрепление на них возможно только в одном случае: модернизации металлургических предприятий и полноценного встраивания их в металлургическую отрасль России.

Здесь есть широкий спектр механизмов встраивания, в том числе государственно–частное партнерство, встраивание в вертикально–интегрированные корпорации национального уровня.

Стратегия модернизации и развития металлургии ДНР должна формироваться на принципах новой индустриализации: наукоемкость, производительность, безопасность. В основе должны лежать: собственные ресурсы (в том числе и кадровые), прогрессивные технологии, активный внутренний спрос. Государственное регулирование должно быть преимущественно направлено на применение стимулирующих мер макроэкономического характера, в том числе стимулирующих снижение ресурсоемкости и энергоемкости на всех этапах производства, повышение экологичности производства и индивидуализацию метпроизводства, совершенствование институциональной среды. Это позволит обеспечить переход металлургии от краткосрочных стабилизационно–компенсационных мер к

инвестиционно–инновационному развитию металлургической промышленности.

#### *Химическая промышленность.*

Крупнейшим предприятием химической промышленности является Стирол. В ДНР функционировал ряд хмпредприятий:

Донецкий казенный завод химических изделий (промышленные взрывчатые вещества, снаряжение, ремонт, обновление, утилизация боеприпасов, изготовление специальных изделий);

Мариупольский завод изоляционных материалов (теплоизоляционные материалы);

«Донпластавтомат» (тара из пластмасс);

«Донецхим химический завод» (лакокрасочные материалы).

В результате боевых действий часть предприятий приостановили производство (высокий риск химического заражения), часть получили серьезные повреждения промышленной инфраструктуры (например, Донецкий казенный завод химических изделий). По отдельным продуктам производство упало более чем в два раза.

Большая часть предприятий химической промышленности используют в качестве сырья побочные продукты местных коксохимических заводов или местные сырьевые ресурсы, ориентированы в основном на внутренний рынок. Развитие их производственно–коммерческой деятельности определяется рыночной конъюнктурой и макроэкономической политикой государства.

Транспортная инфраструктура ДНР позволяет транспортировать химическую продукцию наземным (преимущественно железнодорожным) и морским транспортом

в другие регионы Российской Федерации и далее зарубежье. Через Азовское море возможен выход к Средиземноморскому и Черноморскому бассейнам. Мариупольский порт расширяет логистические возможности химической промышленности ДНР.

В качестве первоочередных мер:  
 разработка и реализация долгосрочной программы модернизации производства и развития химической отрасли с учетом интересов потребителей и доступной сырьевой базы;  
 активное использование преимуществ свободной экономической зоны на территории ДНР;  
 модернизация транспортной и логистической инфраструктуры.

С выходом к границам ДНР (границы бывшей Донецкой области) возможно обеспечение химического производства газом собственной добычи. Имеется в виду добыча нетрадиционных видов газа: не только шахтного метана, но сланцевого газа, месторождения которого есть в Юзовской провинции (Краснолиманский район). Опыт США показывает, что освоение сланцевых газовых месторождений может стать самостоятельной прибыльной сферой промышленной добычи.

*Машиностроение* это наиболее перспективная отрасль промышленности ДНР, производящая продукцию с высокой добавленной стоимостью и активно задействующая межотраслевые связи, тем самым стимулируя производство в смежных отраслях. Является наиболее пострадавшей отраслью от военных действий, разрыва производственно-хозяйственных связей, ограничения

доступа к технологиям и дефицита трудовых ресурсов.

Основные направления развития машиностроения в ДНР:

- разработка и внедрение государственной программы восстановления, модернизации и развития машиностроительной отрасли ДНР;
- стимулирование спроса на машиностроительную продукцию как на государственном (налоговые и кредитные инструменты), так и на международном уровне (дипломатическими методами);
- внедрение государственной фискальной и таможенной поддержки машиностроительных предприятий, в первую очередь вкладывающих значительные средства в инновационную деятельность;
- совершенствование системы взаимодействия предприятий машиностроения с научными институтами и образовательными организациями;
- развитие системы подготовки и переподготовки кадров для машиностроения с учетом реальных потребностей данной отрасли;
- создание учебно-научно-производственных комплексов на базе научных учреждений и профильных вузов;
- организация выставок и презентаций продукции машиностроительных предприятий, а также разработок научно-исследовательских институтов и организаций;
- развитие механизмов проведения исследований и разработок научными и опытно-конструкторскими организациями по заказам производственного сектора.

**Выводы.** Анализ состояния промышленной базы в ретроспективе, учет ее современного состояния и

потенциальных вызовов и угроз, которые могут встать перед ней, показал приоритетность развития таких видов производственной деятельности, отвечающих перспективным потребностям общества. В первую очередь к таким потребностям относятся получение товаров и услуг высокого качества, максимально быстро и в полном объеме, индивидуализация товаров и услуг. Возможности построения промышленного комплекса в ДНР, отвечающего названным требованиям, существуют и имеют

3. Экономики непризнанных республик: проблемы функционирования и перспективы развития / Материалы I

4. Гриневская, С. Н. Модели стратегического планирования на территориях с неопределенным государственным статусом / С. Н. Гриневская // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 1. С. 74–79. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2018-1-74-79>.

5. Кирилеева, А. С. Формирование банковской системы Донецкой Народной Республики / А. С. Кирилеева, А. С. Мельникова // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2017. № 2. С. 16–22.

6. Свиридова, Н. Д. Современные проблемы экономического развития Луганской Народной Республики / Н. Д. Свиридова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2016. № 5–2. С. 77–80.

7. На пути к новой государственности: экономические и социально-правовые трансформации:

потенциал для развития с учетом современных требований.

#### Список литературы

1. О стратегии развития экономики России: препринт / Под ред. С. Ю. Глазьева. М: ООИ РАН, 2011. 48 с.

2. Идрисов, Г.И. Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России / Идрисов Г. И., Княгинин В. Н., Кудрин А. Л., Рожкова Е. С. // Вопросы экономики. 2018. № 4. С. 5–25.

Международ. науч.–практ. конф. (Ростов н/Д, 26 июня – 4 июля 2015 г.). Ростов н/Д: ЮФУ, 2015. 228 с.

Коллективная монография / В. В. Седнев, Е. В. Котов, А. В. Войтов и др. ; под общ. ред. Л.Б. Костровец, Л.Г. Бордюгова. Донецк: Издательство ООО «НПП «Фолиант», 2019. 333 с.

8. Котов, Е. В. Особенности формирования экономической системы государства с особым статусом / Е. В. Котов // Экономика нового мира: науч. журн. 2019. Том 4. №3 (15). С. 34–43.

УДК 352.075:005.53

JEL classification: H 79

## СУЩНОСТЬ И СВОЙСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**КУКУШКИНА Д.М.,**

*обучающаяся бакалавриата*

*кафедры теории управления и государственного администрирования*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_ap@donampa.ru*

**ФОМЕНКО Е.И.,**

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры теории управления и государственного администрирования*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_ap@donampa.ru*

**Аннотация.** *Статья рассматривает сущность и свойства управленческого решения в контексте муниципального управления. Выделены и описаны основные этапы процесса принятия решений в органах местного самоуправления и раскрыта их специфика. Особое внимание уделено направленности управленческого решения в системе муниципального управления. В статье также описана важность эффективного управленческого решения для развития и улучшения качества жизни граждан на муниципальном уровне. Авторами сделаны выводы о необходимости развития компетенций управленческого персонала и о важности использования системного подхода при принятии решений в сфере муниципального управления. Главная мысль статьи заключается в том, что эффективное управленческое решение играет ключевую роль в развитии муниципального управления и повышении уровня благополучия населения.*

**Ключевые слова:** *управленческое решение, муниципальное управление, муниципальное образование, эффективность, социально-экономическая система, распределение ресурсов.*

## ESSENCE AND PROPERTIES OF A MANAGEMENT DECISION IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT SYSTEM

**KUKUSHKINA D.M.,**

*Bachelor student of the Department of Management Theory and Public Administration*

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

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

*E-mail: k\_am@donampa.ru;*

FOMENKO E.I.,

*Candidate of Economics,*

*Associate Professor of the Department of Management Theory and Public Administration*

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

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

*E-mail: k\_am@donampa.ru*

**Annotation.** *The article examines the essence and properties of a management decision in the context of municipal management. The main stages of the decision-making process in local governments are highlighted and described, and their specifics are disclosed. Special attention is paid to the direction of the management decision in the municipal management system. The article also describes the importance of an effective management decision for the development and improvement of the quality of life of citizens at the municipal level. The authors draw conclusions about the need to develop the competencies of management personnel and the importance of using a systematic approach in decision-making in the field of municipal management. The main idea of the article is that an effective management decision plays a key role in the development of municipal government and improving the well-being of the population.*

**Keywords:** *management decision, municipal management, municipal formation, efficiency, socio-economic system, resource allocation*

**Постановка проблемы в общем виде.** Управленческое решение это решение, которое принимает руководитель или менеджер с целью достижения определенных целей или решения проблемы в рамках своих обязанностей и компетенций. Оно основано на анализе информации, оценке альтернативных вариантов действий и выборе наилучшего варианта с учетом имеющихся ресурсов и условий. Актуальность проблемы принятия управленческих решений абсолютно на всех уровнях трудно переоценить, поскольку она лежит в основе организационной эффективности и успеха.

Во-первых, оно (управленческое решение) влияет на производительность и конечные результаты. Будь то постановка стратегических целей, распределение ресурсов или разрешение конфликтов, решения, принимаемые менеджерами,

формируют траекторию развития организации.

Во-вторых, менеджеры несут ответственность за распределение ограниченных ресурсов, таких как время, деньги и рабочая сила. Принятое решение гарантирует, что эти ресурсы используются эффективно для достижения целей организации.

В-третьих, важна адаптивность решения, что обеспечить крайне нелегко. Муниципальное образование, являясь открытой системой, динамично воспринимает внешние воздействия, подвергается большому количеству новых, ранее неизвестных для нее импульсов, результат которых трудно поддается прогнозированию. Но в современной быстро меняющейся среде способность принимать своевременные и обоснованные решения имеет главное значение.



Менеджеры должны уметь быстро оценивать меняющиеся обстоятельства и соответствующим образом корректировать свои стратегии [1, с. 109].

**Целью исследования** является выделение специфики и описание основных этапов процесса принятия решений в органах местного самоуправления.

**Изложение основного материала исследования.** Если подходить к управленческому решению с точки зрения муниципального управления, то можно сказать, что данный вид относится к процессу принятия решений муниципальными менеджерами или административными органами для решения конкретных проблем, улучшения услуг или достижения стратегических целей в муниципалитете. Эти решения охватывают различные аспекты муниципального управления, включая городское планирование, управление инфраструктурой, предоставление государственных услуг, развитие сообщества, финансовый менеджмент и правоприменение нормативных актов.

Сам термин «муниципальное управление» неоднократно встречается в различных теоретических источниках и раскрывается в зависимости от постановки вопроса. Однако недостаточно раскрыта направленность данного вида деятельности. Речь идет об социальной ориентированности, ведь основной целью управленческих решений в муниципальном управлении является удовлетворение потребностей и интересов населения, повышение качества жизни граждан. Специфичность и уникальность каждого муниципального образования, характеризующие его содержание и

сущность в качестве социально-экономической системы, подтверждаются присутствием в его развитии закономерностей цикличности, которые предполагают наличие принципов системно-эволюционного отбора при достижении социально-экономических целей развития, определяющих генетику самообразования, его особенную структуру, границы и состав элементов, необходимых и достаточных для формирования адекватных механизмов муниципального хозяйствования. Поэтому для принятия решения в муниципальном управлении очень важен комплексный и системный подход для каждого муниципалитета в отдельности.

Управленческие решения в муниципальном управлении должны приниматься уполномоченными органами власти (глава, администрация, представительный орган) на основе действующего законодательства. При этом решения должны учитывать общественное мнение и быть понятными жителям муниципального образования, иначе муниципальное управление не выполняет своих функций. В целом, принятие решений в системе муниципальной власти и отличается от других тем, что вынесенные решения должны быть не только эффективными, но и признанными и одобренными большинством населения, так как муниципальная власть является своего рода формой реализации народом принадлежащей ему власти, т.е. население самостоятельно решает вопросы местного значения. Муниципальные решения обычно подлежат обсуждению и принятию на публичных заседаниях муниципальных органов, что обеспечивает прозрачность и учет мнения общественности. Сложность

заключается в том, решения должны учитывать социальные и этические аспекты, а также интересы различных общественных групп, включая меньшинства и уязвимые категории населения.

Важным свойством управленческого решения в муниципальном управлении является легитимность, однако данный термин часто приравнивают к лексическому значению слова «легальность». Легитимность и легальность (законность) власти – несовпадающие понятия. Поясним, что легитимность означает качество взаимоотношений, властвующих и подвластных, которое выражается в

добровольном подвластном признании ценности власти, её права управлять людьми. Легитимную государственную власть население страны воспринимает как правомерную и справедливую. Легальность означает юридическое обоснование власти, её соответствие правовым нормам, что является её юридической характеристикой [2, с. 126].

Возвратимся к тому, что легитимность управленческого решения в системе муниципального управления является одним из ключевых свойств. В муниципальном управлении легитимность содержит ряд аспектов, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Аспекты легитимности в муниципальном управлении

Аспекты	Описание
1. Правовая легитимность	Решения должны приниматься в строгом соответствии с действующим законодательством, уставом муниципального образования и компетенциями органов местного самоуправления. Правовая легитимность автоматически подразумевает, что необходимо соблюдение установленных процедур и форм принятия решений
2. Институциональная легитимность	Решения должны приниматься уполномоченными органами и должностными лицами местного самоуправления. При этом участие граждан и общественных институтов в процессе принятия решений является обязательным
3. Социальная легитимность	Решения должны учитывать интересы и мнение жителей муниципального образования, необходимо обеспечение общественной поддержки и принятия принимаемых решений
4. Этическая легитимность	Управленческие решения должны соответствовать нормам и ценностям местного сообщества, традициям и культурным особенностям. Не должны допускаться коррупционные проявления и конфликты интересов
5. Информационная открытость	Данный аспект является также узнаваемой чертой муниципального управления, так как оно находится в наиболее тесной взаимосвязи со своим населением. Значит, местная власть обязана обеспечивать доступ к информации о принимаемых решениях для населения. Предусматривается возможность общественного

## обсуждения и контроля за реализацией решений

Обеспечение легитимности управленческих решений является необходимым условием их эффективной реализации и достижения целей муниципального развития. Это повышает доверие граждан к органам местного самоуправления и способствует их вовлечению в процесс управления территорией.

Для конкретного понимания сущности управленческого решения в системе муниципального управления следует определить из каких этапов состоит данный процесс (рис.1).

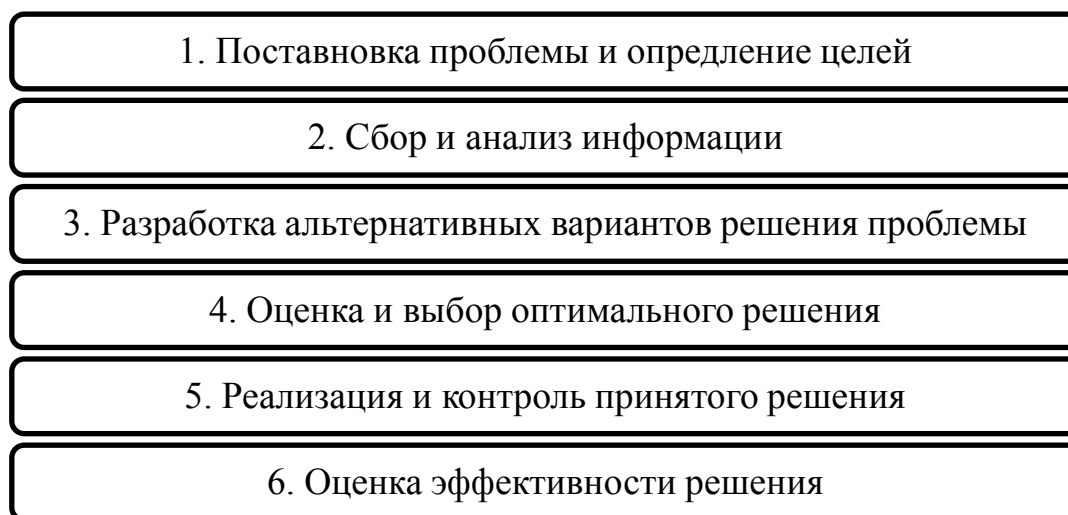


Рис. 1. Этапы принятия управленческого решения в муниципальном управлении

Постановка проблемы и определение целей это важнейший этап в процессе принятия решений в системе муниципального управления. Изначально выявляется и формулируется ключевая проблема или задача, которая требует решения на муниципальном уровне. Это может быть социальная, экономическая, экологическая или иная проблема, с которой сталкиваются жители муниципального образования. Затем выполняется сбор информации о масштабах, причинах и последствиях проблемы. На данном этапе важно определить основных заинтересованных сторон, которые вовлечены в проблему или на которых она влияет, так как эти лица должны определить четкие и измеримые цели, которые должны быть достигнуты в результате принятия решения.

Сделаем акцент на том, что цели муниципального управления должны быть увязаны с ключевыми приоритетами государства и задачами муниципального развития и отраженными в стратегических документах. Ведь центральные и местные органы власти включены в сложную систему взаимоотношений, в которой упор делается на взаимное влияние. Цели должны быть реалистичными для органов муниципального управления, достижимыми в заданные сроки с имеющимися ресурсами. Должна быть определена иерархия целей: стратегических, тактических, оперативных [3, с. 78].

Важно, чтобы постановка проблемы и определение целей проводились на основе всесторонней диагностики ситуации, с привлечением экспертов, анализа статистических данных, прогнозов

развития и результатов общественных обсуждений. Это позволит сформулировать обоснованные и взвешенные цели, которые будут служить ориентиром для принятия эффективных управленческих решений.

Сбор и анализ информации является ключевым этапом в процессе принятия решений в системе муниципального управления, так как от полноты полученных данных зависит будет ли положительным итог принятого решения. К этому этапу относятся и определение перечня необходимой информации для понимания проблемной ситуации, и сбор данных из различных источников (официальная статистика, отчетность муниципальных органов, результаты социологических исследований, экспертные оценки), и структурирование собранной информации для облегчения ее обработки и анализа.

После перечисленных выше подэтапов выполняется оценка полноты, достоверности и репрезентативности имеющейся информации, выявление ключевых тенденций, закономерностей и взаимосвязей в имеющихся данных. В завершение данного этапа формулируются выводы и интерпретируются результаты анализа информации, также возможно определение причинно-следственных связей, лежащих в основе проблемной ситуации и оценка текущих и потенциальных последствий проблемы для муниципального образования.

Результаты сбора и анализа информации являются основой для разработки альтернативных вариантов решения проблемы и выбора наиболее оптимального из них. Качество и полнота информации определяют обоснованность и

эффективность принимаемых управленческих решений на муниципальном уровне.

В процессе разработки альтернативных вариантов решения проблемы происходит генерация альтернативных вариантов, то есть изначально идет поиск и формулирование нескольких возможных путей решения выявленной проблемы. Как известно, часто уместно применение различных методов для генерации идей, таких как мозговой штурм, метод Дельфи, морфологический анализ и др. Беспроигрышным решением на данном этапе является вовлечение разных заинтересованных сторон (представители органов власти, общественности, экспертов) для расширения спектра альтернатив. После подробного описания каждого альтернативного варианта, включая его содержание, ключевые действия, необходимые ресурсы, сроки реализации, следует определить предполагаемые последствия реализации каждого варианта, как положительных, так и отрицательных.

На этапе оценки и выбора оптимального решения происходит разработка критериев сравнения альтернатив, например, соответствие целям, эффективность, ресурсоемкость, реализуемость. Оцениваются варианты по выбранным критериям с использованием количественных и качественных методов. Определяются сильные и слабые стороны каждого альтернативного решения. После предполагаемой оценки, ответственным лицом за принятие данного решения, происходит выбор наиболее предпочтительного варианта решения на основе сравнительного анализа, однако при этом учитывается мнения и

предпочтения ключевых заинтересованных сторон при выборе оптимального решения. Затем обосновывается выбор оптимального варианта с точки зрения его соответствия целям, ресурсным возможностям и ожидаемой эффективности.

Разработка альтернативных вариантов решения проблемы и их сравнительная оценка позволяют обеспечить комплексный и обоснованный подход к принятию управленческих решений на муниципальном уровне.

Далее следует этап реализации и контроля принятого решения. План реализации выбранного решения включает распределение ответственности, сроки и необходимые ресурсы. Реализация решений возложена на органы исполнительной власти и сам контроль происходит также со стороны государственных органов, так как они обязаны выполнять как собственные решения, так и решения законодателей, судебной власти. Происходит организация мониторинга и контроля за ходом реализации решения, внесение при необходимости корректировок.

Основные формы контроля в муниципальном управлении:

внутренний контроль органов местного самоуправления (аппарата администрации, контрольно-счетных органов).

внешний контроль (со стороны вышестоящих органов власти, общественных организаций, СМИ).

общественный контроль (со стороны граждан, их объединений и организаций).

Эффективная реализация и контроль управленческих решений

позволяют своевременно выявлять и устранять проблемы и нарушения, а также повысить ответственность органов и должностных лиц местного самоуправления.

Процесс принятия управленческого решения представляет собой циклическую последовательность действий субъекта управления. Всегда в завершении цикла происходит анализ результатов реализации принятого решения и оценка степени достижения поставленных целей; выявление уроков, извлеченных из процесса принятия и реализации решения, для совершенствования будущих управленческих решений для улучшения качества жизни населения.

Данная последовательность этапов принятия решений в системе муниципального управления позволяет обеспечить комплексный и системный подход к решению проблем на местном уровне. Управленческое решение в системе муниципального управления представляет собой выбор определенного варианта действий, направленных на решение выявленной проблемы или достижение поставленных целей развития муниципального образования.

Следует упомянуть о том, эффективность управленческого решения в системе муниципального управления в конечном итоге зависит от профессионализма муниципальных служащих. Отсутствие квалифицированных кадров является одной из серьезных проблем в системе муниципального управления. Связано это с высокой сменяемостью руководителей и муниципальных менеджеров. Свойственна быстрая ротация кадрового состава, особенно на руководящих должностях,

также недостаточны мотивация и карьерные перспективы для профессионалов. Недостатком является и преобладание в органах местного самоуправления работников старших возрастных групп [4, 5].

Данная проблема является общеизвестной, однако шаги к ее решению предпринимаются неспешно. Очевидно, решение проблемы отсутствия квалифицированных кадров требует комплексного подхода, выполнение которого потребует определенного количества времени, он включает в себя: совершенствование системы профессиональной подготовки и переподготовки муниципальных служащих, повышение мотивации и создание эффективных карьерных траекторий, внедрение современных кадровых технологий (оценка, развитие, ротация), привлечение и закрепление молодых талантливых специалистов, а также создание условий для эффективного использования управленческого опыта.

**Выводы.** Сущность принятия управленческого решения в муниципальном управлении заключается в том, что оно направлено на обеспечение эффективного функционирования и развития муниципальных органов и учреждений. Управленческое решение должно быть основано на анализе текущей ситуации, учете потребностей и интересов местного сообщества, а также на стратегических целях и задачах муниципалитета.

Принятие управленческого решения требует компетентности и аналитических навыков от руководителей и специалистов в муниципальном управлении. Это также требует умения принимать ответственность

за принятые решения и их последствия, а также готовность к диалогу и сотрудничеству с различными заинтересованными сторонами. Правильное принятие управленческих решений в муниципальном управлении способствует повышению эффективности работы органов местного самоуправления, улучшению качества жизни жителей и реализации стратегических целей и задач развития муниципалитета.

### Список литературы

1. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2024. > 320 с. > ISBN 978-5-534-17080-1. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/537018> (дата обращения: 13.04.2024).
2. Халиков, М. И. Система государственного и муниципального управления : учеб. пособие / М. И. Халиков. 4-е изд., стер. Москва : ФЛИНТА, 2019. 448 с. ISBN 978-5-9765-0218-5. URL : <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785976502185.html> (дата обращения: 12.04.2024).
3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. 656 с.
4. Горб, В. Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений : учебное пособие / В. Г. Горб. Екатеринбург : Уральский институт управления РАНХиГС, 2017. 240 с. ISBN 978-5-8056-0377-9. Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART :

[сайт].  
<https://www.iprbookshop.ru/72346.html>  
 (дата обращения: 13.04.2024).

URL:

5. Основы разработки  
 управленческого решения : учебное  
 пособие / сост. А. В. Барышев. Москва :  
 ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. 164 с.

УДК 316.334.3

JEL classification: I 30, I 31

## ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

ЛЯШЕНКО А.П.,

магистрант кафедры теории управления и государственного администрирования  
 ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
 Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
 E-mail: k\_am@donampa.ru

**Аннотация.** В статье проанализировано понятие, сущность, и этапы формирования социальной политики государства. Рассмотрена система существующей социальной политики, предложены пути повышения ее эффективности, сформулированы рекомендации по совершенствованию и реализации государственной социальной политики.

**Ключевые слова:** социальная политика, государство, эффективность, пути оптимизации, совершенствование.

## WAYS TO OPTIMIZE THE SOCIAL POLICY OF THE STATE

LYASHENKO A.P.,

Master student of the Department of Management Theory and Public Administration FSBEI HE  
 «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
 Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation  
 E-mail: k\_am@donampa.ru

**Annotation.** The article analyzes the concept, essence, and stages of the formation of social policy of the state. The system of the existing social policy is considered, ways to increase its effectiveness are proposed, recommendations for improvement and implementation are formulated.

**Keywords:** social policy, state, efficiency, ways of optimization, improvement.

**Постановка проблемы в общем виде.** Сегодня изучение социальной политики государства и путей ее оптимизации заключается не только в

изучении вопросов социальной политики на современном этапе, но и, что наиболее важно, поиске путей повышения её

эффективности, в особенности на этапе активной интеграции Донецкой Народной Республики в государственную систему Российской Федерации.

Опыт зарубежных стран в вопросах формирования реализации социальной политики исследованы такими авторами как Л.А. Батурин, В.И. Бутов, В.Г. Игнатов, П.Д. Павлѐнок, Ю.В. Пешихонов, С.В. Водопьянов, А. Шаронов. Модели социальной политики разрабатывались М.В. Фирсовым и Е.Г. Студѐновой, а механизмы реализации анализируются в работах Е.И. Холостовой и А.С. Сорвиной.

**Цель исследования** определить пути оптимизации социальной политики государства.

**Изложение основного материала.** По мнению многих исследователей вопросов социальной политики, именно в ней конечные цели и итоги экономического роста. Рассматривая социальную политику с точки зрения функционирования экономической системы, следует отметить, что она играет двоякую роль. С одной стороны, создание благоприятных условий в социальной сфере являться целью экономической деятельности страны. С другой социальная политика фактор экономического роста. Как известно, если рост экономики не подкрепляется повышением благосостояния населения, то это население теряет мотив к дальнейшей интенсивной работе по развитию государства. При этом не следует забывать, что, чем выше экономический рост государства, тем выше требования к людям, которые его обеспечивают: к их знаниям, культуре, эффективности труда и т.д.

Сущность социальной политики состоит в поддержании отношений как между социальными группами, слоями общества, так и внутри них, в обеспечении средств для роста благополучия, уровня и условий жизни членов общества, в создании социальных гарантий для участия в общественном производстве.

Содержание социальной политики, ее цели и задачи раскрываются в системе функций относительно самостоятельных, но тесно связанных видов политической деятельности.

Важнейшими из них являются:

защита, согласованность интересов социальных групп и слоев общества, отдельных его членов;

приемлемое решение общественных конфликтов в социальной среде, осуществление преемственности между гражданами и государством;

интеграция различных слоев населения, оптимизация их интересов, поддержание целостной общественной системы, стабильности и порядка;

прогностическая;

социальная защита населения;

управление социальными процессами и др.

С помощью этих функций обеспечивается главная цель социальной политики гармонизация общественных отношений, руководство социальным развитием общества.

Классическими сферами социальной политики, финансируемыми за счет бюджетов различных уровней, считаются: занятость, здравоохранение, образование, жилищно–коммунальное хозяйство, социальное обеспечение и страхование (пенсионное обеспечение и индивидуальные социальные услуги).



Кроме этого, социальная политика направлена на решение ряда задач:

регулирование жизненного уровня населения и недопущение глобальной бедности;

подавление роста безработицы и финансовая поддержка безработных, а также подготовка трудовых ресурсов соответствующего размера и качества, которые отвечают потребностям общественного производства;

поддержание устойчивого уровня реальных доходов населения путем внедрения антиинфляционных мер и индексации доходов;

развитие отраслей социальной области (образование, здравоохранение, жилищное хозяйство, культура и искусство).

Объектом социальной политики государства выступают трудовые отношения, отношения в области науки, культуры, образования, здравоохранения, спорта и др. Эти отношения оказывают непосредственное влияние на воспроизведение социальных (человеческих) ресурсов общества, качество жизни населения, его общественное поведение.

В ходе анализа эффективности социальной политики удалось выявить пути повышения эффективности социальной политики государства в целом. Для решения наиболее значимых социальных проблем необходимо проведение структурных реорганизаций в области социального обеспечения, в результате которых и произойдет перераспределение социальных затрат в пользу наиболее малообеспеченных групп населения.

Социальная защита населения, ориентированная в течении нескольких лет

на оперативное адресное решение наиболее кризисных жизненных ситуаций отдельных категорий населения на заявительной основе, была наиболее оптимальной на определенном этапе. Однако, в настоящее время является очевидным тот факт, что данный подход приносит лишь кратковременный результат, поскольку не предусматривает профилактику возможных повторений сложных жизненных ситуаций, не нацелен на долгосрочную социальную защиту конкретного человека, и населения в целом.

Кроме того, стоит более тщательно подходить к выявлению проблем социального плана каждого человека, увеличивать размеры материальных выплат семьям с учетом инфляции.

Проведенный анализ показал, что социальная политика государства должна осуществляться по нескольким направлениям:

— первое заключается в регулировании доходов, уменьшении степени социального расслоения, борьбе с малообеспеченностью.

— второе свидетельствует о том, что значительная часть доходов, которые получает население, зависит от качества и количества труда. Мероприятия, связанные с этим направлением социальной политики, ориентированы на регулирование занятости трудовых ресурсов;

— третье учитывает тот факт, что некоторые слои населения не могут в конкретное время не имеют возможности получать иной доход, кроме социальных выплат.

Не секрет, что на данный момент существует ряд недоработок в социальной политике ДНР. Сегодня ведется активная работа по их устранению, изучению опыта зарубежных государств, проводится работа по разработке и повышению эффективности законодательной правовой базы по проблемам социального обеспечения. Внедрение описанных технологий оптимизации социальной защиты населения сделает данную систему более доступной, а главное позволит наладить обратную связь с населением, что, в свою очередь, будет способствовать развитию введенных мер и проверке их эффективности.

Необходимость создания единого доступного информационного поля в сфере социальной политики государства ощущается наиболее остро и требует принятия оперативных мер со стороны государства. Данная система позволит пользоваться единой базой данных, а также – документированной информацией. Кроме того, с ее помощью станет возможным использовать аналитические данные о состоянии социальной сферы и процессе реализации программ по социальному обеспечению различных категорий населения.

На сегодняшний день все чаще звучит понятие социального государства. Современное социальное государство осуществляет такие функции:

предоставление каждому члену общества социального обеспечения без учета его возраста, состояния здоровья и т.д.;

образование и здравоохранение являются доступными для всех членов общества;

предоставление социальной защиты тем членам общества, которые не имеют собственных средств производства и является наемным работником;

уменьшение социального неравенства в обществе, создание равных условий жизни и благосостояния людей;

создание полной занятости населения;

предоставление необходимого набора социальных услуг;

проведение отвечающей интересам государства комплексной социальной политики.

Среди ведущих направлений совершенствования сферы социальной политики государства на региональном уровне являются такие задачи как:

1) продолжить работу по повышению благосостояния граждан Российской Федерации, обеспечению народосбережения, защите материнства и детства, поддержке семей, имеющих детей, в целях достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года;

2) принять меры по достижению целевых показателей национальных проектов в социальной сфере и входящих в их состав федеральных проектов;

3) осуществлять мониторинг назначения и выплаты ежемесячного пособия в связи с рождением и воспитанием ребенка, а также исполнения консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации в части софинансирования обязательств по выплате указанного пособия;

4) уделять особое внимание при реализации мероприятий национального проекта «Здравоохранение» и региональных программ модернизации

первичного звена здравоохранения медицинским организациям, расположенным в отдаленных районах, сельской местности и малых городах;

5) провести анализ исполнения плановых объемов высокотехнологичной медицинской помощи по перечню видов высокотехнологичной медицинской помощи, не включенных в базовую программу обязательного медицинского страхования;

6) рассмотреть вопрос о внесении изменений в законодательство Российской Федерации в целях обеспечения повышения с 1 января 2024 года минимального размера оплаты труда до 19 242 рублей;

7) рассмотреть вопрос о разработке дополнительных мер по привлечению работодателей к участию в планировании (прогнозировании) объемов и структуры потребности в подготовке кадров для ведущих отраслей экономики, а также к организации стажировки в крупных российских компаниях обучающихся в образовательных организациях высшего образования и их последующему трудоустройству;

8) рассмотреть вопрос о дополнительном финансировании за счет средств федерального бюджета мероприятий по предоставлению жилых помещений детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, а также лицам из их числа в целях завершения указанных мероприятий в субъектах Российской Федерации до 2030 года;

9) рассмотреть вопросы о продлении срока реализации программы «Земский учитель», а также об увеличении объемов ее финансирования;

10) продолжить работу по совершенствованию инфраструктуры профессиональных образовательных организаций, включая модернизацию учебно-производственной базы, в целях подготовки квалифицированных кадров для рынка труда;

11) провести общенациональную информационно-коммуникационную кампанию, направленную на повышение мотивации семьи к рождению детей, формирование позитивного образа многодетной семьи у детей, подростков, молодежи.

**Выводы.** Социальная политика это механизм различных мероприятий, проводимых государством через региональные и местные органы власти, направленный на эффективное функционирование различных социальных затрат за счет бюджета. Кроме того, социальная политика понимается и как взаимодействие главных составных частей социальной структуры государства: общностей, классов, различных социальных групп в рамках преобразования и изменения социального кластера населения. Главной задачей социальной политики государства является создание условий для реализации потребностей для каждого члена общества, что обеспечивает равенство возможностей и уравнивает положение граждан.

Как показали исследования, для успешного создания эффективного социально-защищенного механизма необходимо незамедлительное принятие нормативных законодательных актов, направленных на повышение занятости и обеспечение государством социальной поддержки населения. Необходимым условием реализации комплекса мер по

дальнейшему реформированию социальной государственной политики является согласованность основных мероприятий, принимаемых решений и действий органов власти на всех уровнях: общегосударственном, региональном и местном.

По результатам проведенного анализа были реализованы поставленные цели и достигнуты задачи исследования, проанализирована действующая социальная политика государства и предложены пути повышения её эффективности. Кроме того, проведен анализ понятия и сущности социальной политики государства, изучены этапы её формирования, рассмотрена система социальной политики Донецкой Народной Республики и предложены пути ее оптимизации.

#### Список литературы

1. Ходусов, А. А. Проблемы социальной политики в условиях рыночной экономики / А. А. Ходусов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Юриспруденция. 2017. № 4. С. 100–107.
2. Шамшурин, В. И. Социальная политика государства и гражданское общество / В. И. Шамшурин // Гражданское общество и общество граждан: вопросы теории и практики. 2014. Т.6. Вып. 1 С.22–37.
3. Асланова, С. Х. Современные проблемы социальной политики государства и пути их совершенствования / С. Х. Асланова // Молодой ученый. 2015. № 9 (89). С. 511–514.
4. Николаева, И. П. Экономическая теория: Учебник для вузов / И.П. Николаева. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2004. 510 с.
5. Смирнов, В. В. Организация эффективного социально–экономического развития Чувашской Республики (необходимое условие) / В. В. Смирнов // Вестник Чувашского университета. 2009. № 4. С. 483–492.
6. Плюхина, А. А. Социальная политика современной России: проблемы и тенденции развития / А. А. Плюхина // Экономический журнал. 2019. № 4. С. 36–42.
7. Зябликов, Д. В. Социальная политика РФ и ее роль в повышении уровня жизни населения / Д. В. Зябликов // Социально–экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2018. №1 С. 141–150.
8. Самойлов, В. В. Государственно–правовое регулирование социально–экономических и политических процессов: Учебник. / Под ред. В.В. Самойлова. М.: Юнити, 2013. 272 с.

УДК 37.06

JEL classification: I 28, I 20

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

**ТЕРЕНТЬЕВА Л.В.,**

*магистрант кафедры теории управления и государственного администрирования  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: k\_am@donampa.ru*

***Аннотация.** Проблема образования была и остается одной из ведущих для современного российского общества. Еще с большей силой она распространяется в наше время и приобретает еще более серьезный характер. Ежегодно государство выделяет огромные средства на развитие образования. Практически любое государство стремится к развитию и к тому, чтобы занимать первые позиции на мировом рынке и вследствие этого ставит перед собой различные цели, достижение которых поможет вывести государство на лидирующую позицию. Одной из целей, является повышение грамотности и образованности населения, ведь судьба любого государства зависит от состояния системы образования.*

***Ключевые слова:** образование, система образования, государственное управление, проблемы, перспективы.*

## STATE ADMINISTRATION OF EDUCATION

**TERENTYIEVA L.V.,**

*Master student of the Department of Management Theory and Public Administration FSBEI HE  
«Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E-mail: k\_am@donampa.ru*

***Annotation.** The problem of education has been and remains one of the leading ones for modern Russian society. It is spreading even more strongly nowadays and is becoming even more serious. Every year the state allocates huge funds for the development of education. There is a logical answer to these two questions. Almost any state strives for development and to occupy the first positions in the world market and, as a result, sets various goals, the achievement of which will help bring the state to a leading position. One of the goals is to increase the literacy and education of the population, because the fate of any state depends on the state of the education system.*

***Keywords:** education, education system, public administration, problems, prospects.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Проблема образования актуальна для современного общества. Образование область, пронизывающая все сферы жизни. От того, какое состояние образования зависит будущее России, экономический статус, уровень благосостояния в обществе, а также образование представляет собой одну из наиболее существенных гарантий региональной, международной и национальной безопасности. Ежегодно государство финансирует сферу образования, развивает приоритетные направления.

**Цель исследования** определить проблемы в управлении образованием на уровне государства и выявить перспективы его развития.

**Изложение основного материала.** С каждым годом усложняются модели управления, используемые технологии, которые ставят сферу образования на ступень выше, чем предыдущие. Постепенный переход к вариативной форме predetermined необходимость разработки федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС), которые обеспечивают единство пространства в образовательной системе [1, с. 40].

Основополагающий аспект, который возникает в сфере образования в каждом уголке огромной страны, затрагивает решение проблем, которые направлены на введение государственной политики сферы образования. Она заключается в доступности образования в любом возрасте, повышение его качества и эффективности [7].

Данные проблемы решаются в

условиях увеличения численности обучающихся при сокращении средств, выделяемых государством. Большую роль в организации образования и финансировании играет не только само государство, но и непосредственно учебные заведения, семья, наконец, сами ученики. Если все эти структуры и социальные институты будут действовать в едином ключе, то система образования будут действительно с каждым годом крепнуть и развиваться в правильном русле [1, с. 70].

В настоящее время, система образования в России представлена следующими уровнями:

1. Общее образование: дошкольное; начальное; основное; среднее;
2. Профессиональное образование: среднее профессиональное; высшее (бакалавриат); высшее (специалитет, магистратура); высшее (подготовка кадров высшей квалификации);
3. Дополнительное: дополнительное образование детей и взрослых; дополнительное профессиональное образование [10, с. 173].

Данная система обеспечивает возможность получения непрерывного образования в течение всей жизни человека. В то время как, в Великобритании более сложная схема получения образовательных услуг, которая включает в себя огромное разнообразие школ и направлений по возрастным и половым принадлежностям обучающихся.

Система образования является важной сферой любого государства. И эта система во многих случаях решает не только вопросы образования, но и в первую очередь вопросы воспитания

гражданина [3, с. 52].

Под государственным управлением в сфере образования представляется целесообразным понимать деятельность органов государственного управления и местного самоуправления, направленную на формирование долгосрочного динамически устойчивого развития системой образования в целях достижения приоритетных задач ее функционирования. Сущность государственного управления сферой образования проявляется в принципах, направлениях и задачах. В содержание управления образованием входят институты, нормативно-правовое регулирование и управленческие воздействия.

Под государственным управлением в сфере образования представляется целесообразным понимать деятельность органов государственного управления и местного самоуправления, направленную на формирование долгосрочного динамически устойчивого развития системой образования в целях достижения приоритетных задач ее функционирования [5, с. 81].

Современная система образования в Российской Федерации, как и во многих развивающихся странах, представлена централизованной моделью. Согласно закону «Об образовании» государственное управление в сфере образования осуществляется в пределах своих полномочий федеральными органами, органами государственной власти субъектов федерации и органами местного самоуправления. Таким образом, государственное регулирование данной отрасли представляет собой федеральный, региональный и местный

уровни.

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере науки и высшего образования, является Министерство науки и высшего образования РФ [2, с. 70].

Министерство просвещения РФ (Минпросвещения России) является федеральным органом исполнительной власти, реализующим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования.

Региональное управление осуществляется исполнительными органами субъектов РФ. К таким органам следует отнести министерства, департаменты, главные управления и т.п.

На муниципальном уровне система управления представлена соответствующими органами местного самоуправления. В качестве управляющих органов выступают структурные подразделения администраций муниципальных образований [9, с. 165].

На данный момент проблем в российском образовании немало. Одна из них это как раз, устаревшая система образования. Происходит смена поколений и приоритетов, развитие информационных технологий, улучшение инфраструктуры, появление новых профессии, т. е. произошел переход от индустриального общества к информационному обществу.

Вследствие перехода требуются коренные изменения.

Помимо устаревшей системы образования, выделяют проблему, связанную с излишней теоретической направленности, т. е. теории много, а практики мало. Не предоставляется полной возможности на применение своих теоретических знаний в практической деятельности. Вследствие нехватки практической деятельности у новых сотрудников возникают большие проблемы.

Следующей проблемой, которую можно выделить, является недостаточное финансирование. Как можно получить качественное образование, если не хватает денег на приобретение новейшего оборудования, внедрение новых технологий, на повышение квалификации учителей и преподавателей, а также из – за низкой заработной платы не хватает самих кадров.

Немаловажной является и проблема, которая с каждым годом приобретает все больший характер это низкий уровень связи между этапами образования. Эта проблема очень актуальна для учеников старшей школы и для первокурсников [8, с. 152].

Для развития и совершенствования управления сферой образования региона, с учетом потребностей неуклонного повышения качества образовательных услуг, предлагаем реализовать мероприятия по таким направлениям, как:

проведение комплексного аудита состояния региональной системы среднего образования;

совершенствование организационного и финансового

обеспечения управления образованием в регионе (включая развитие организационного ресурса деятельности органов государственной власти в сфере образования; совершенствование форм и методов финансирования среднего образования в регионе);

построение единой образовательной социокультурной среды образования региона (включая внедрение перспективных социальных технологий; повышение значимости образовательных учреждений в местном социуме;

совершенствование содержания общего образования и форм организации учебной деятельности в соответствии с требованиями инновационного развития экономики и запросами современного общества; развитие дополнительного образования детей и молодежи);

совершенствование цифровизации образовательной среды и управления ею;

развитие кадрового потенциала образовательной среды, включая совершенствование сопротивления организационным изменениям.

**Выводы.** Подводя итоги, укажем, что, во-первых, нужно четко оптимизировать саму структуру управления образованием, во-вторых, улучшать систему образования в целом, а не отдельные ее элементы, в-третьих, развивать государственное и муниципальное управление, наконец, в-четвертых, совершенствовать остальные сферы общественной жизни: экономическую, культурную и политическую.

#### Список литературы

1. Понеделина, Э. В. Правовые аспекты в области государственного



управления образованием / Э.В. Понеделина // Студенческий вестник. 2020. № 5–1 (103). С. 39–41.

2. Ракша, Н. С. Организационно–правовые основы обеспечения права граждан на образование в Российской Федерации: монография.

Курск:

ООО «Планета+», 2021. 142 с.

3. Алексеева, Е. С. Государственное управление в сфере образования: проблемы и перспективы / Е. С. Алексеева, Э.Н. Вольфсон // Шестой сборник научных статей. Кемерово. 2020. С. 69–72.

4. Кириченко, Т. С. Пути совершенствования нормативно–правовой базу государственного управления сферой образования / Т. С. Кириченко // Управление организационно–экономическими системами. Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. М., – 2020. С. 50–54.

5. Мурашев, М. А. Перестройка системы государственного управления высшим образованием. Основные тенденции / М. А. Мурашева // Гуманитарные и социально–экономические науки. 2021. № 1 (116). С. 78–83.

6. Балтатарова, С. Б. Государственное управление в сфере образования / С. Б. Балтатарова // Молодой ученый. 2020. № 32 (322). С. 69–70.

7. Черникова, Е. А. Государственное управление в сфере образования / Е. А. Черникова, Е. Ю. Иванова // Державинские чтения. Материалы XXV Всероссийской научно–практической конференции. Отв. редактор

Е.А. Колесниченко. 2020. С. 164–168.

8. Челебий, Р. А. Отечественный и зарубежный опыт государственного управления системой образования / Р. А. Челебий, Л. И. Краснопахтова // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2–2 (60). С. 151–153.



# МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ

УДК 659.441.38

JEL classification: M 31

## УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГА В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**АЛЕКСАНДРОВА Д.Н.,**

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: dinkaa\_app@mail.ru*

***Аннотация.** В данной статье был проведён анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на организацию, а также, на основании этих факторов, были предложены наиболее подходящие стратегии развития, со всеми положительными и отрицательными чертами. Была дана рекомендация о создании комбинированной стратегии на предприятии, которая включила предложенные стратегии, рекомендации по рекламной деятельности, интернет присутствию. Результатом работы стало проведение SWOT и PEST анализов, с помощью которых были обнаружены сильные и слабые стороны организации, возможности развития и угрозы для предприятия, а также рассмотрены аспекты внешней среды, которые оказывают сильное влияния на предприятие.*

***Ключевые слова:** маркетинг, стратегия, PEST-анализ, SWOT-анализ.*

## MANAGEMENT OF THE MARKETING COMPLEX AT THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

**ALEXANDROVA D.N.,**

*Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: dinkaa\_app@mail.ru*

***Annotation.** This article analyzed the internal and external factors that influence the organization, and also, based on these factors, the most suitable development strategies were proposed, with all the positive and negative features. A recommendation was given to create a combined strategy for the enterprise, which included proposed strategies, recommendations for advertising activities, and Internet presence. The result of the work was the conduct of SWOT and PEST analyses, with the help of which the strengths and weaknesses of the organization,*

*development opportunities and threats to the enterprise were discovered, and aspects of the external environment that have a strong impact on the enterprise were considered.*

**Key words:** *marketing, strategy, PEST analysis, SWOT analysis.*

### **Постановка проблемы в общем виде.**

Актуальность темы обусловлена тем, что глобальный кризис, который затрагивает экономическую, политическую и социальную сферы выступает негативным фактором для развития и огромным риском для многих компаний и организаций во всём мире, но не является критическим, усложняя и стимулируя сферу планирования субъектов хозяйствования.

В сложившихся условиях, одной из главных задач является не только поиск путей преодоления кризисных явлений, вызванных внешними факторами, устранение или минимизация последствий внутренней нестабильности, но и выявление факторов, которые обеспечат долгосрочную конкурентоспособность предприятий. Кроме того, динамические процессы, происходящие в мировой экономике, напрямую влияют на выбор модели и стратегии ее развития компании на внешних рынках.

Формирование рационального экономического поведения позволяет компании достигать приоритетных целей в условиях адаптации к внешней среде за счет реагирования на непредсказуемое развитие событий и растущую конкуренцию. То есть, управление предприятием с использованием концептуальных основ экономического поведения согласно с антикризисным управлением и обеспечивает выживание в условиях кризиса и неопределенности.

Эффективность функционирования и развития предприятия в долгосрочной

перспективе зависит от формирования стратегического видения.

**Цель исследования** подбор элементов комплекса маркетинга предприятия–субъекта внешнеэкономической деятельности.

**Изложение основного материала исследования.** Стратегия развития предприятия это совокупность методов и действий, направленных на достижение поставленных целей и воплощение задач. Это план, рассчитанный на длительный период времени, без детализации этапов, приёмов и тактических действий. Формирование стратегии развития предприятия играет важную роль в адаптации бизнеса к постоянно меняющимся в рыночных условиях внешней и внутренней средам [1].

При разработке стратегии развития для ЧАО «ДЗВО» необходимо учитывать политическую ситуацию и изолированность Донецкой Народной Республики, сложную экономику региона и введённые боевые действия. Исходя из вышеперечисленных основных причин, для разработки стратегии необходимо провести анализ SWOT (табл.1) и анализ PEST (табл.2).

На основе проведённого анализа можно выявить ряд основных проблем данного предприятия и разработать более эффективный стратегический план, основанный на внутренних и внешних сильных сторонах организации.

Слабые стороны должны учитываться в первую очередь при стратегическом планировании, поэтому им следует уделять особое внимание.

Проанализировав SWOT, делаем следующие выводы:

- предприятие использует несколько устаревшие технологии для оцинковки;
- вытеснение из рынка конкурентами;
- высокая стоимость работ и продукции на выходе.

Таблица 1

**SWOT-анализ ЧАО «ДЗВО»**

<b>Слабые стороны:</b>	<b>Сильные стороны:</b>
1) устаревшая технология оцинковки; 2) высокая стоимость продукции по сравнению с конкурентами;	1) близкое расположение к поставщикам металлопроката; 2) наличие цеха горячей оцинковки; 3) качество изготовления деталей, повышающие точность сборки.
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы:</b>
1) развитие рынка строительства на территории СНГ и Восточной Европы.	1) изменчивость цен на металлопрокат; 2) появление новых конкурентов и занятие старыми конкурентами ниши, занимаемой «ДЗВО»;

Для получения более объективной картины, проведем PEST-анализ предприятия, чтобы выявить и оценить его сильные и слабые стороны во внешней среде (табл. 2).

Таблица 2

**PEST анализ ЧАО «ДЗВО»**

<b>Political:</b>	<b>Economical:</b>
Политический статус непризнанной республики;	Рост цены на металлопрокат и цинк;
Ведение боевых действий.	Ограниченный рынок сбыта;
	Отсутствие собственной сырьевой базы;
	Отсутствие системы кредитования;
	Отсутствие внешних инвестиций;
	Отсутствие системы страхования.
<b>Social:</b>	<b>Technological:</b>
Уменьшение численности специалистов и рабочих вследствие их временного или постоянного переселения в результате военных действий;	Невозможность сертификации и ресертификации по международным стандартам ИСО.
	Отсутствие официального сайта и онлайн каталога
Существенный разрыв между уровнем заработной платы и уровнем потребностей работника.	Сложность с проникновением современных технологических разработок в ДНР.

Из результатов анализа видно, что основные проблемы возникли в 2014 году из-за военных действий, что привело к сложностям в работе, осуществлении импорта и экспорта продукции, потере прибыли и прерыванию сотрудничества со старыми партнерами.

Первым этапом при выборе стратегии является определение миссии организации [2].

Вырабатываемая руководством миссия в широком значении понимается как философия, предназначение организации, а в узком смысле раскрывает смысл её существования, который определяет принципы её деятельности и типичные отличия от других фирм. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится [3].

Основная миссия для ЧАО «ДЗВО» – это производство и обеспечение потребителей различными видами оборудования и инструментов.

На основе миссии и опыта работы организация разрабатывает свои цели.

В мировой практике выделяют так называемые «эталонные» стратегии развития они отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение предприятия внутри отрасли, технология.

ЧАО «ДЗВО» принимало различные стратегические решения в течение многих лет своей деятельности. Расширение завода, диверсификация производства и сокращение расходов (комбинированная стратегия) – все эти стратегии могут быть полезными для обеспечения успешного

развития предприятия. Принятие таких мер позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и обеспечить конкурентоспособность бизнеса.

Поскольку ЧАО «ДЗВО» функционирует не первый год и является экспертом в своей отрасли, различные стратегии принимались в разное для предприятия время. Так, например, завод несколько раз расширялся, диверсифицировал производимую продукцию и реализовывал комбинированную стратегию сокращения стратегии сокращения расходов и стратегию сокращения (закрытие цехов и отделов).

Поскольку предприятие находится в экономическом нестабильном положении, на него оказывают сильное влияние внешние и внутренние факторы, тем не менее у него есть несколько возможных «эталонных» стратегий на выбор:

1. стратегия усиления позиции на рынке;
2. стратегия развития рынка;
3. стратегия ликвидации.

Как упоминалось ранее, другие «эталонные» стратегии, не подходят для данного вида предприятия либо уже были использованы. Например, стратегия сокращения использовалась в той или иной мере. Она предполагала сокращение затрат на закупку сырья, материалов, комплектующих, а также рабочей силы. Обеспечивает максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства.

Стратегия усиления позиции на рынке организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке

завоевать лучшие позиции [4]. Данная стратегия частично исполняется на предприятии. Согласно ей, отдел маркетинга должен выполнять агрессивный поиск клиентов, связываясь и обзванивая существующую базу, а также, по возможности, переманивать клиентов у конкурентов. Однако эта стратегия не может быть в полной мере применена на предприятии, поскольку многие методы и средства для усиления позиции на рынке невозможны для «ДЗВО». В частности, к таким относятся:

- увеличения и разнообразия рекламы, так как она многозатратна и включена в себестоимость, а, следовательно, в конечную стоимость выпускаемой продукции, которая и так является дорогой, в сравнении с более дешёвыми товарами конкурентов;

- проведения различных акций для потребителей. Поскольку предприятие убыточное, предоставлять акции на продукции контрпродуктивно, так как это приведёт к ещё большим затратам;

- осуществление «горизонтальной интеграции», устанавливая контроль над конкурентами. Сложная экономическая и политическая ситуация, а также то, что предприятие потеряло давно занимаемые позиции на рынке, не дадут возможности это делать.

Вторая стратегия, которая может подойти предприятию стратегия развития рынка. Она включает в себя поиск новых рынков сбыта для уже произведенной продукции [4]. Учитывая процесс присоединения Донецкой Народной Республики к Российской Федерации, данная стратегия становится ключевой. Организация может найти посредников для выполнения представительских услуг перед

потребителями на другом рынке или открыть свой филиал или отдел в регионах Российской Федерации. Кроме того, предприятие может участвовать в российских тендерах и проектах. Основная сложность заключается в том, что для выполнения этой стратегии, предприятию необходимо выделить определённый фонд средств, что может оказаться не только невыгодно для завода, но и слишком рискованно.

Третья предложенная стратегия стратегия ликвидации. Она осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес и предполагает закрытие или заморозку предприятия [5]. Эта стратегия последняя опция для ЧАО «ДЗВО». Организация может использовать её в случае, если в ближайшие отчётные года ничего для предприятия не поменяется, например, решение о ликвидации или заморозке завода может быть сложным, особенно если предприятие находится в убытке или если в стране сложная политическая обстановка. Ликвидность предприятия не позволит быстро получить последнюю прибыль с предприятия и даже может принести убыток после ликвидации. Прежде чем принимать такое решение, необходимо тщательно взвесить все возможные варианты.

Исходя из описанных выше стратегий, можно сделать вывод, что все они, в теории, подходят для завода, но на практике могут быть осуществлены лишь частично. Следовательно, предприятию следует разработать комбинированную стратегию развития, состоящую и объединяющую три наиболее подходящие для сложившейся ситуации стратегии, приведённые выше. В частности, включить



в стратегию основные направления, такие как:

- усиления позиции на рынке путём привлечения покупателей при помощи агрессивного маркетинга;
- поиск других рынков при помощи посредников или создания представительского филиала;
- создание запасного плана по ликвидации предприятия на случай, если он потребуется;
- привлечение инвестора;
- налаживание логистики.

Помимо этого, у предприятия отсутствует сайт, онлайн каталог, реклама. Для достижения реализации разработанного стратегического плана и достижения поставленных целей, необходима грамотная рекламная компания, как один из основных и сильнейших инструментов маркетинга. Реклама должна носить постоянный и единый характер. Основные преимущества рекламы:

- привлекает большой, географически разбросанный рынок;
- доносит до потребителя информацию о товаре;
- контролируется спонсором;
- прокладывает дорогу для других видов продвижения;
- может многократно повторяться для одной аудитории;
- потребители имеют возможность сравнить ее с рекламой конкурентов;
- низкие расходы в расчете на одного клиента.

Комплекс мероприятий по улучшению рекламной политики компании должен включать: слоган, рекламные макеты; разработанная рекламная

стратегия; определить подробный план по рекламным компаниям и акциям на текущий год: в том числе составить список носителей рекламы. Продвижение продукции компании необходимо рассматривать как целостный проект, состоящий из целого комплекса мероприятий по продвижению и других взаимосвязанных элементов.

Помимо общего планирования деятельности, предприятию следует принимать участие в проектах по восстановлению региона. Вследствие активных боевых действий, начавшихся в 2022 году, многие города региона оказались уничтожены, их инфраструктура, в том числе и энергетическая, были повреждены. Являясь ближайшим предприятием, способным производить металлоконструкции и опоры ЛЭП, предприятие может участвовать в восстановлении региона тендерах, проектах, программ, связанных с восстановлением.

**Выводы.** В результате анализа SWOT и PEST представленной компании ЧАО «ДЗВО» были выявлены несколько проблемных областей, таких как устаревшие технологии производства, высокие цены на продукцию и конкуренция на рынке. Несмотря на сложную экономическую и политическую обстановку в регионе, важно разработать стратегию развития, которая бы учла все эти факторы.

Стратегия развития предприятия должна быть основана на его миссии, целях и сильных сторонах. Для компании ЧАО «ДЗВО» ключевой миссией является производство и поставка потребителям качественного оборудования. Это

позволяет определять направления и цели развития организации.

Исходя из проведенного анализа, предприятие может выбрать различные стратегии развития, такие как расширение рынка, диверсификация производства или сокращение расходов. Важно принимать такие стратегические решения, которые позволят адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и обеспечить конкурентоспособность бизнеса.

Несмотря на вызовы, с которыми сталкивается предприятие ЧАО «ДЗВО», важно оставаться гибким и адаптироваться к новым условиям. Принятие правильной стратегии развития поможет компании не только выжить на рынке, но и успешно развиваться в будущем.

#### Список литературы

1. Джонстон, Р. Анализ технологий, ориентированный на будущее: «проблема Кассандры» / Р. Джонстон // Форсайт. 2021. № 2. С. 58–64.

2. Друкер, П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / П. Ф. Друкер ; Питер Ф. Друкер ; [пер. с англ. Т. А. Мороз, А. Н. Свирид, Ю. А. Полонской]. Москва [и др.] : Вильямс, 2008. 989 с.

3. Елохов, А. М. Эффективность программно-целевого подхода в управлении городом / А. М. Елохов, Т. А. Елохова // ВУЗ. XXI век. 2013. № 2(42). С. 5–25.

4. Елохов, А. М. Инновации в системе стратегического программно-целевого управления муниципальной социально-экономической системой (на примере Г. Перми) / А. М. Елохов, Т. А. Елохова // Совершенствование стратегического управления корпорациями и региональная инновационная политика : Материалы VI Российской научно-

практической конференции с международным участием, Пермь, 05 декабря 2013 года / Ответственный редактор Демин Г.А. Технический редактор Пьянкова А.Д.. Пермь: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Пермский государственный национальный исследовательский университет", 2013. С. 98–104.

5. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. М.: Экномистъ, 2018. 416 с.

*Научный руководитель:  
Беленцов В.Н., д-р экон. наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 005.51:658.5*

*JEL classification: L 12*

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**БАЛЫЧЕВЦЕВА А.А.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

***Аннотация.** В данной статье рассматривается процесс разработки стратегии развития предприятия. Этот процесс включает в себя постановку целей и задач предприятия, анализ внешней и внутренней среды предприятия, формирование стратегических альтернатив, а также выбор оптимальной стратегии развития. Также в статье обсуждаются ключевые компоненты успешной стратегии развития и методология формирования стратегий.*

***Ключевые слова:** разработка стратегии развития предприятия, стратегия, развитие, предприятие, методология, цели и задачи, анализ внешней среды, анализ внутренней среды, стратегические альтернативы, оптимальная стратегия.*

## DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

**BALYCHEVTSEVA A.A.,**

*Master student of the Department of Non-Production Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

***Annotation.** This article discusses the process of developing an enterprise development strategy. This process includes setting goals and objectives of the enterprise, analyzing the external and internal environment of the enterprise, forming strategic alternatives, as well as choosing the optimal development strategy. The article also discusses the key components of a successful development strategy and the methodology of strategy formation.*

*Keywords: development of an enterprise development strategy, strategy, development, enterprise, methodology, goals and objectives, analysis of the external environment, analysis of the internal environment, strategic alternatives, optimal strategy.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Стратегическое планирование играет ключевую роль в развитии предприятия. План стратегии определяет долгосрочные цели и методы их достижения, помогая предприятию адаптироваться к изменениям и использовать свои преимущества для достижения успеха. Без стратегического плана предприятие не сможет оценить свою конкурентоспособность, предсказать изменения внешней среды и приспособиться к ним, а также определить свои ресурсы и направления развития.

Стратегическое планирование помогает предприятию определить свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, которые могут повлиять на его рост и развитие. На основе этой информации предприятие может разрабатывать стратегии, направленные на устранение слабых сторон, усиление сильных сторон и использование возможностей для достижения своих целей.

Стратегическое планирование также помогает предприятию управлять рисками и улучшать эффективность работы. Оно позволяет предприятию определить риски, связанные с выбранными стратегиями, и принять меры для их снижения или устранения. Кроме того, стратегическое планирование помогает оптимизировать ресурсы и процессы предприятия, что повышает его общую производительность.

В целом, успешное развитие предприятия невозможно без стратегического планирования и создания стратегических альтернатив. Это важный инструмент для управления рисками и

повышения эффективности предприятия, который позволяет ему адаптироваться к изменениям во внешней среде и сохранять конкурентоспособность.

Актуальность темы статьи обусловлена важностью процесса разработки стратегии развития для любого предприятия. В условиях постоянно меняющихся рыночных условий и жесткой конкуренции, именно правильно выбранная стратегия может обеспечить долгосрочный успех и конкурентоспособность предприятия.

Среди исследователей, занимающихся изучением стратегического развития в целом, можно выделить М. Портера, Л. Грегори, Р. Крамера, Р. Миллера, В. О. Троенко, [1], Т. А. Ярунина [2] и др.

**Цель исследования** изучение основных этапов и методов разработки стратегии развития, а также анализ ключевых компонентов успешной стратегии.

**Изложение основного материала исследования.** Разработка стратегии развития предприятия является одним из ключевых факторов, обеспечивающих его успешное функционирование и развитие. Без четкой стратегии предприятие может столкнуться с множеством проблем, таких как потеря конкурентоспособности, снижение эффективности работы и невозможность адаптироваться к изменениям на рынке.

Одним из главных преимуществ разработки стратегии развития является определение направления деятельности

предприятия и его долгосрочных целей. Это позволяет сконцентрировать усилия на достижении ключевых результатов и избежать распыления ресурсов на множество второстепенных задач.

Еще одним важным преимуществом разработки стратегии является возможность адаптации предприятия к изменениям во внешней среде. Предприятия, имеющие четкую стратегию развития, могут быстрее реагировать на изменения рынка и адаптироваться к новым условиям.

Наконец, разработка стратегии развития позволяет улучшить координацию между различными подразделениями предприятия и повысить эффективность их взаимодействия. Это особенно важно для крупных предприятий, где различные подразделения могут работать независимо друг от друга, не учитывая интересы других подразделений [3, с. 117–118].

Методология формирования стратегии развития включает в себя несколько основных этапов и подходов. На первом этапе необходимо определить цели и задачи стратегии, а также провести анализ внешней и внутренней среды предприятия. На основе этого анализа формируются стратегические альтернативы и выбирается оптимальная стратегия развития.

Один из подходов к формированию стратегии развития заключается в использовании SWOT-анализа. Этот метод позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды. На основе полученных результатов формируются стратегические цели и задачи, а также выбираются методы их

достижения [4, с. 63–66].

Другой подход к формированию стратегии развития это использование модели PEST-анализа. Эта модель позволяет оценить влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность предприятия. На основе результатов PEST-анализа определяются приоритеты и направления стратегического развития предприятия [5, с. 155].

Определение целей и задач стратегии развития является одним из основных этапов разработки стратегии. На этом этапе необходимо определить, какие результаты необходимо достичь и какие задачи необходимо решить для достижения этих результатов.

Цели стратегии должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени. Например, целью может быть увеличение прибыли на 10% в течение следующих трех лет. Задачи стратегии должны быть направлены на достижение поставленных целей и могут включать в себя разработку новых продуктов, улучшение качества обслуживания клиентов, снижение издержек и т.д.

Для определения целей и задач стратегии необходимо провести анализ внешней и внутренней среды компании, определить ее сильные и слабые стороны, а также изучить конкурентов и потребителей. Это поможет определить, какие действия необходимо предпринять для достижения поставленных целей и какие ресурсы потребуются для реализации стратегии.

Анализ внешней среды включает в себя исследование различных факторов,

которые могут повлиять на деятельность компании. К таким факторам относятся рынок, конкуренты, потребители, поставщики, технологии и законодательство.

Исследование рынка помогает определить его размер, динамику роста, структуру и тенденции развития. Это позволяет компании определить свои возможности и угрозы на рынке, а также выбрать наиболее эффективные стратегии развития.

Анализ конкурентов помогает выявить их стратегии, сильные и слабые стороны, определить их долю на рынке и возможные угрозы для компании. Это помогает компании определить свои конкурентные преимущества и выбрать наилучшие стратегии для сохранения и укрепления своей позиции на рынке.

Исследование потребителей помогает определить их предпочтения, демографические характеристики и покупательское поведение. Это позволяет выбрать наиболее эффективные маркетинговые стратегии, улучшить качество продукции и услуг, а также удовлетворить потребности клиентов.

Оценка поставщиков включает исследование надежности, стоимости и условий поставки. Это помогает выбрать наиболее выгодных и надежных поставщиков и снизить затраты на закупку товаров и услуг.

Отслеживание технологий и инноваций помогает выявить новые технологии и их возможное влияние на бизнес. Это позволяет использовать новые технологии для улучшения продукции и услуг компании или снижения затрат.

Анализ законодательства помогает оценить влияние изменений в

законодательстве на деятельность компании и принять необходимые меры для соблюдения этих требований [5, с. 155].

Анализ внутренней среды предприятия позволяет оценить его ресурсы, потенциал и сильные стороны. Это необходимо для определения возможностей предприятия и разработки стратегий использования этих возможностей для достижения поставленных целей.

Анализ внутренней среды включает оценку материальных и нематериальных активов предприятия, таких как оборудование, технологии, интеллектуальная собственность, бренд и другие ресурсы. Также оценивается потенциал предприятия, его способность к развитию и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Сильные стороны предприятия определяются на основе его конкурентных преимуществ, уникальных продуктов или услуг, низких издержек, высокого качества и других преимуществ. Учитываются также сильные стороны персонала, их квалификация, опыт и мотивация.

По результатам анализа определяются возможности для развития предприятия и разрабатываются стратегии использования этих возможностей. Это может включать в себя улучшение качества продукции, расширение ассортимента, улучшение сервиса и другие меры.

Формирование стратегических альтернатив предполагает анализ возможных путей развития компании. На данном этапе рассматриваются различные сценарии развития событий, определяются возможные стратегии и оцениваются их последствия.

В процессе формирования стратегических альтернатив учитываются различные факторы, такие как рыночные условия, конкурентная среда, технологические инновации, ресурсы компании и другие, внешние и внутренние факторы. На основе анализа этих факторов определяются наиболее перспективные стратегии развития компании.

Выбор оптимальной стратегии осуществляется на основе оценки всех возможных альтернатив и их влияния на долгосрочный успех компании. При выборе стратегии учитываются как текущие условия, так и возможные изменения в будущем.

Формирование стратегических альтернатив помогает компании определить наиболее эффективные пути достижения своих целей и позволяет адаптировать свою деятельность к изменяющимся условиям окружающей среды.

Выбор оптимальной стратегии является ключевым этапом в процессе стратегического планирования. На этом этапе компания должна проанализировать все возможные варианты развития и выбрать наиболее подходящий.

При выборе оптимальной стратегии необходимо учитывать множество факторов, таких как рыночные тенденции, конкурентная ситуация, технологические инновации, ресурсный потенциал компании и др. Каждый из этих факторов может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на выбор стратегии.

Одним из методов выбора оптимальной стратегии является SWOT-анализ. Этот метод позволяет оценить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, которые

могут возникнуть в результате реализации выбранной стратегии. На основе SWOT-анализа можно определить наиболее перспективные направления развития компании и выбрать оптимальную стратегию [4, с. 63–66].

Также при выборе оптимальной стратегии можно использовать метод портфельного анализа, который позволяет оценить различные направления деятельности компании и определить наиболее перспективные из них. Портфельный анализ позволяет выявить наиболее прибыльные и перспективные проекты, а также определить направления, которые требуют дополнительных инвестиций или реинвестиций.

Таким образом, выбор оптимальной стратегии является сложным процессом, который требует анализа множества факторов и использования различных методов стратегического анализа. Однако правильно выбранная стратегия может обеспечить компании долгосрочный успех и конкурентоспособность на рынке.

Реализация стратегии – это процесс, который включает в себя ряд действий, направленных на достижение поставленных целей. Для успешной реализации стратегии необходимо разработать план действий, распределить ресурсы и контролировать выполнение задач.

Контроль за выполнением стратегии осуществляется на всех этапах реализации. На начальном этапе контроль осуществляется путем мониторинга выполнения планов и анализа результатов. На последующих этапах контроль осуществляется путем сравнения фактических результатов с запланированными и выявления отклонений.

Для контроля за выполнением стратегии используются различные методы, такие как анализ показателей, сравнение с конкурентами, бенчмаркинг и т.д. Также используются методы обратной связи, которые позволяют получать информацию о ходе реализации стратегии от исполнителей и корректировать планы при необходимости.

Успешная реализация стратегии зависит от ряда факторов, таких как наличие ресурсов, профессионализм команды, мотивация сотрудников и т.д. Для повышения эффективности реализации стратегии необходимо проводить обучение сотрудников, создавать условия для их профессионального роста и развития, а также обеспечивать мотивацию и стимулирование.

Ключевые компоненты успешной стратегии развития это характеристики, которые делают стратегию эффективной и позволяют достичь поставленных целей. К ним относятся:

1. Гибкость. Успешная стратегия развития должна быть гибкой и адаптивной к изменениям внешней и внутренней среды организации. Гибкость позволяет быстро реагировать на новые возможности и угрозы, а также адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка.

2. Ориентация на результат. Стратегия развития должна быть ориентирована на достижение конкретных результатов, таких как увеличение прибыли, расширение рынка, улучшение качества продукции и т.д. Ориентация на результат помогает сосредоточиться на достижении поставленных целей и избегать ненужных затрат времени и ресурсов.

3. Учет рисков. Успешная стратегия должна учитывать возможные риски и

разрабатывать меры по их минимизации. Это может включать в себя создание резервов, диверсификацию деятельности, улучшение контроля за рисками и т.д. Учет рисков позволяет снизить вероятность финансовых потерь и обеспечить устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

4. Взаимодействие между подразделениями. Успешная стратегия развития предполагает эффективное взаимодействие между различными подразделениями организации. Это помогает улучшить координацию действий, снизить затраты и повысить качество продукции.

5. Постоянное совершенствование. Успешная стратегия развития должна предусматривать постоянное совершенствование процессов, продуктов и услуг. Это может включать внедрение новых технологий, улучшение качества, снижение затрат и т.д. Постоянное совершенствование позволяет организации оставаться конкурентоспособной и достигать успеха на рынке.

Ключевые компоненты успешной стратегии развития необходимы для создания эффективной стратегии, которая позволит организации достичь поставленных целей и задач. Они помогают определить, какие действия необходимо предпринять, как управлять рисками, как взаимодействовать с другими подразделениями и как постоянно совершенствоваться для достижения успеха [6, С. 103–105].

Стратегия развития является одним из ключевых элементов управления предприятием, который определяет его долгосрочное развитие и успех на рынке. Она включает в себя цели, задачи и планы



действий, которые направлены на достижение поставленных целей и повышение конкурентоспособности предприятия.

Роль стратегии развития заключается в следующем:

1. Определение долгосрочных целей и задач предприятия. Стратегия развития позволяет определить, какие результаты необходимо достичь и какие направления деятельности развивать.

2. Планирование и координация деятельности предприятия. Стратегия помогает распределить ресурсы, определить приоритеты и координировать действия различных подразделений.

3. Адаптация к изменениям внешней среды. Стратегия позволяет быстро реагировать на изменения рынка, появление новых конкурентов и изменение предпочтений потребителей.

4. Снижение рисков. Разработка стратегии позволяет определить возможные риски и разработать меры по их снижению.

5. Мотивация сотрудников. Стратегия способствует формированию общей цели и направления деятельности, что повышает мотивацию сотрудников и их вовлеченность в процесс.

6. Обеспечение долгосрочного успеха. Правильно разработанная и реализованная стратегия развития позволяет предприятию достигать поставленных целей и увеличивать свою конкурентоспособность на рынке [7, с. 100–104].

В данной статье рассматривается роль стратегии развития предприятия в обеспечении его долгосрочного успеха на рынке. Стратегия развития определяет долгосрочные цели и задачи предприятия,

планирование его деятельности, адаптацию к изменениям внешней среды, снижение рисков и мотивацию сотрудников. Все эти факторы в совокупности способствуют обеспечению долгосрочного конкурентоспособного преимущества предприятия и достижению поставленных стратегических целей.

**Выводы.** Разработка стратегии развития предприятия является важным этапом в процессе управления организацией. Стратегия определяет долгосрочные цели, направления деятельности и планы развития предприятия, а также позволяет учесть различные факторы внешней и внутренней среды.

Выбор оптимальной стратегии развития зависит от множества факторов, включая рыночные тенденции, конкуренцию, технологические инновации, ресурсы компании и другие аспекты. Для выбора наиболее подходящей стратегии можно использовать различные методы стратегического анализа, такие как SWOT-анализ, портфельный анализ, анализ конкурентов и другие.

Реализация стратегии требует разработки плана действий, распределения ресурсов и контроля над выполнением задач. Контроль осуществляется на всех этапах реализации стратегии, начиная с мониторинга выполнения планов и заканчивая сравнением фактических результатов с планируемыми.

Ключевые компоненты успешной стратегии включают гибкость, ориентацию на результат, учет рисков, эффективное взаимодействие между подразделениями и постоянное совершенствование. Эти компоненты позволяют создать эффективную стратегию, которая поможет

предприятию достичь поставленных целей и обеспечить его долгосрочный успех на рынке.

### Список литературы

1. Троенко, В. О. Разработка стратегии развития организации / В. О. Троенко. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 41(279). С. 204–207.

2. Ярунина, Т. А. Теоретические основы разработки стратегии развития организации / Т. А. Ярунина. Текст : непосредственный // Актуальные исследования. 2020. №2 (5). С. 55–58.

3. Кулабухова, М. А. Разработка стратегии развития промышленного предприятия / М. А. Кулабухова, А. Р. Байчерова. Текст : электронный // Российская наука в современном мире. 2018. Том Часть II. С. 117–118. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=yxmzao> (дата обращения: 14.03.2024).

4. Алексеенко, А. А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT–анализа / А. А. Алексеенко. Текст : непосредственный // Социальные науки. 2017. № 1. С. 63 –66.

5. Трясцина, Н. Ю. Стратегический анализ в обеспечении экономической безопасности: Учебное пособие / Н. Ю. Трясцина. Москва : РГАУ–МСХА, 2019. 155 с.

6. Козел, И. В. Качество продукции, как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / И. В. Козел, Н. В. Воробьева, А. Р. Байчерова, И. Н. Кателевская Текст : электронный // Инновационное предпринимательство: проблемы и перспективы развития. – 2016. – С. 103–105. – URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?edn=xaqpyv> (дата обращения: 14.03.2024).

7. Смагулова, А. К. Методы разработки стратегии развития предприятия / А. К. Смагулова. Текст : электронный // Вестник университета Туран. 2009. № 4(44). С. 100–104. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=xicsej> (дата обращения: 14.03.2024).

*Научный руководитель:  
Тарасова Е.В., канд. экон. наук, доцент,  
заведующий кафедрой менеджмента непроеизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 658.7: 339.9*

*JEL classification: L 91*

## ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗКАХ

**БОЖКО С.В.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_market@donampa.ru;*

**ФЕДОРЧЕНКО М.С.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

***Аннотация.** В статье рассмотрены подходы к оптимизации логистического процесса в международных грузовых перевозках. Определено, что оптимизация логистической системы может быть разделена на несколько направлений: оптимизация складских процессов; оптимизация транспортной логистики; оптимизация процессов управления заказами и обработки информации; аутсорсинг логистических услуг. Рассмотрен пример конкретного предприятия, позволяющий выделить проблемы и пути оптимизации логистической системы предприятия.*

***Ключевые слова:** оптимизация, доставка груза, логистика, логистическая система, параметры оптимизации, критерии оптимизации, перевозочный маршрут, технологии перевозок, методы оптимизации.*

## OPTIMIZATION OF THE LOGISTICS PROCESS IN INTERNATIONAL FREIGHT TRANSPORTATION

**BOZHKO S.V.,**

*Master student of the Department of Marketing and Logistics*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation E-mail: k\_market@donampa.ru;*

**FEDORCHENKO M.S.,**

*Master student of the Department of Marketing and Logistics*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

**Annotation.** *The article discusses approaches to optimizing the logistics process in international freight transportation. It is determined that optimization of the logistics system can be divided into several areas: optimization of warehouse processes; optimization of transport logistics; optimization of order management and information processing processes; outsourcing of logistics services. An example of a specific enterprise is considered, which allows us to identify problems and ways to optimize the logistics system of the enterprise.*

**Keywords:** *optimization, cargo delivery, logistics, logistics system, optimization parameters, optimization criteria, transportation route, transportation technologies, optimization methods.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Оптимизация логистических процессов является одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность осуществления доставки грузов. Процесс транспортировки тех или иных изделий зависит от того, каким образом будут организованы логистические процессы предприятия в целом. Если грамотно подойти к вопросам организации доставки груза, то появляется возможность правильно организовать хозяйственную сферу деятельности на том или ином предприятии. Исследователи логистических законов и проблем разработали большое количество различных методов, с помощью которых можно спрогнозировать результат тех или иных грузоперевозок.

Анализ последних исследований показывает, что существует ряд проблем при оптимизации процессов грузовых перевозок, а также различные решения, которые необходимо применить для эффективной оптимизации логистических

процессов. Анализ научных трудов по логистике Володина Н.Л. [1], Гнеся А.В. [2], Пантелеева В.И. [3], Телишевской О.Б. [4], Хабибуллоева Х.Х. [6], Дегтяревой О.И. [7], Кретьова И.И. [8] и других авторов, показал, что недостаточно разработаны теоретические аспекты управления качеством логистических процессов на предприятиях, связанных с международными грузовыми перевозками. Кроме того, в научных работах в данном направлении недостаточно уделяется внимание интеграционным процессам в сфере логистики. Поэтому необходимо определить и исследовать особенности осуществления логистических процессов на предприятиях в рамках международных грузовых перевозок.

**Целью статьи** является изучение теоретических аспектов оптимизации логистических процессов в сфере международных грузовых перевозок и возможности его применения в условиях конкретного предприятия.

**Изложение основного материала исследования.** В логистической системе предприятия существует большое количество нюансов, которые при правильном их учете, помогут решить ряд проблем, а также осуществить доставку грузов более оперативно и наименьшими затратами. Эффективность процесса транспортировки тех или иных изделий зависит от того, каким образом будут организованы логистические процессы. Если грамотно подойти к вопросам организации доставки груза, то появляется возможность эффективно организовать хозяйственную деятельность на том или ином предприятии. Для этого необходимо воспользоваться разработанными методами прогнозирования рисков и результатов грузоперевозок, которые уже активно используются крупными компаниями для оптимизации своей деятельности.

Если необходимо провести оптимизацию процессов, то речь практически всегда заходит о том, чтобы использовать современные методы и технологии. Именно они позволяют максимально быстро рассчитывать время доставки и построить маршрут передвижения оперативно и грамотно, с учетом ситуации в реальном времени. Обычно в логистическом отделе транспортной компании работают как минимум 2 сотрудника. Они занимаются решением целого ряда задач, таких как:

- совершенствование системы грузоперевозок;
- обеспечение процессов разгрузки и погрузки грузов;
- отслеживание соблюдения температурного режима

подготовка оптимального маршрута и др.

Оптимизация позволяет решить множество проблем, которые возникают в ходе осуществления деятельности транспортных компаний. Речь идет, прежде всего, о возможности построить оптимальный маршрут для любых перевозок, при этом сократив по максимуму путь транспортировки. Это позволят не только сэкономить внушительную сумму денег, то и дает возможность контролировать маршрут.

Транспортная компания в ходе осуществления своей деятельности может воспользоваться любым из предложенных способов, выделенных различными авторами и специалистами–практиками, исследующих данный вопрос [1–9]:

- осуществление погрузки и разгрузки перевозимых грузов оптимальным способом;
- сокращение до минимума необходимость перегрузок и переадресаций;
- автоматизированный процесс маркировки всех видов грузов;
- количество используемой тары;
- выбор транспортного средства под каждый конкретный груз;
- сокращение времени простоя транспортных средств;
- корректное распределение потока движения транспортных средств.

Данные задачи выполняет не один сотрудник, а целый штат, каждый из которых обладает соответствующей квалификацией и опытом. Чтобы оптимизировать процессы в транспортной сфере, необходимо принимать во внимание не только прямые, но и косвенные причины снижения уровня эффективности. Именно

поэтому этот процесс, как правило, отнимает много времени. Но экономить время и силы на оптимизацию не стоит, поскольку от этого зависит то, насколько правильно все будет организовано. Правильнее всего доверить оптимизацию процессов в транспортной сфере опытным компаниям, которые не первый год специализируются на данном вопросе. Опытные специалисты смогут подобрать эффективные способы организации процессов доставки грузов, используя различные облачные решения и программные продукты.

количеством сложностей, которые вызваны различными факторами и, если не обладать должными знаниями и навыками, произвести транспортировку товаров в зарубежные страны эффективно не удастся. Для решения таких проблем потребуется оптимизация логистических процессов на основе внедрения современных информационных технологий и методов, именно это поможет ознакомиться со всеми тонкостями процедуры, изучить все возможные проблемы, а также позаботиться о надежном транспорте (рис. 1) [6, 7].

Международные грузоперевозки всегда сопровождаются большим

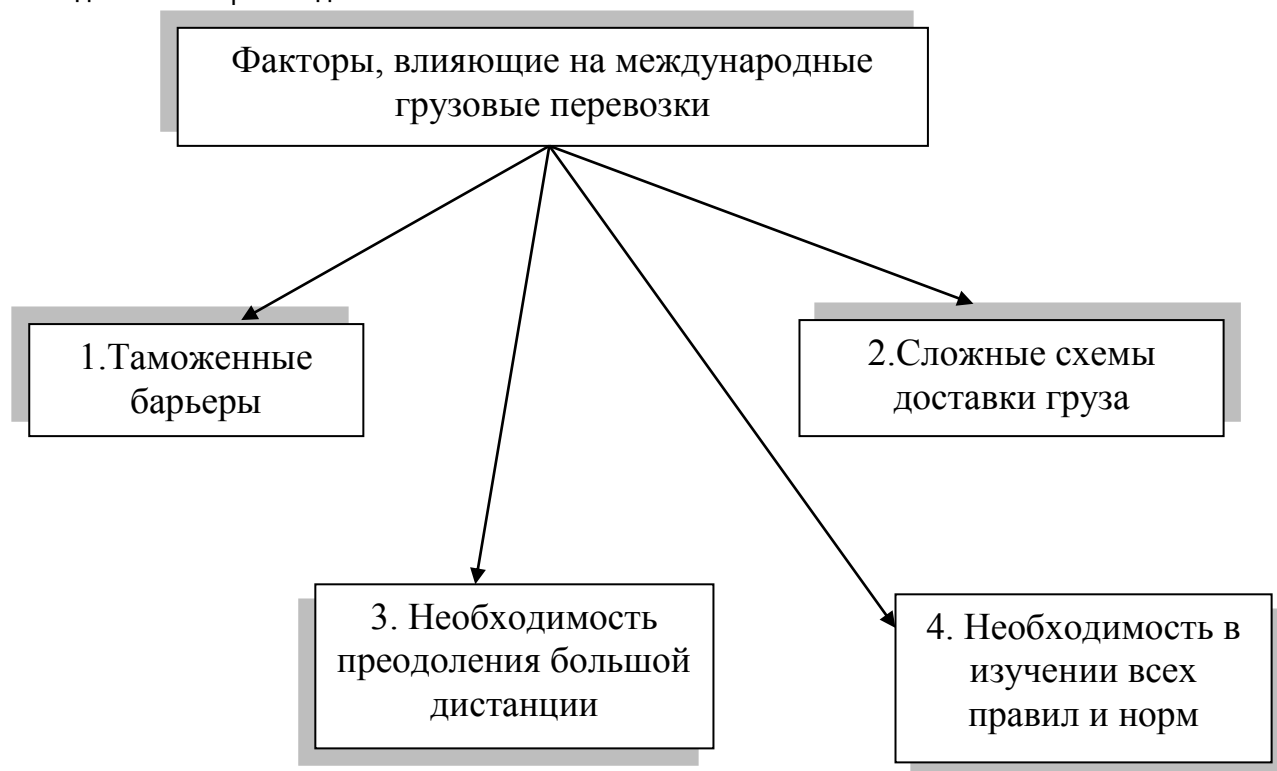


Рис. 1. Основные факторы, влияющие на международные грузоперевозки

Основная финансовая цель предприятия – повышение прибыли компании, увеличение которой возможно за счет роста выручки от реализации при строгом контроле уровня затрат (рис.2).

Увеличение объема продаж, с одной стороны, обеспечивается постоянным привлечением новых клиентов посредством оперативного ответа на запросы потенциальных покупателей с максимально короткими сроками поставки и разумными ценами за оказанные услуги.

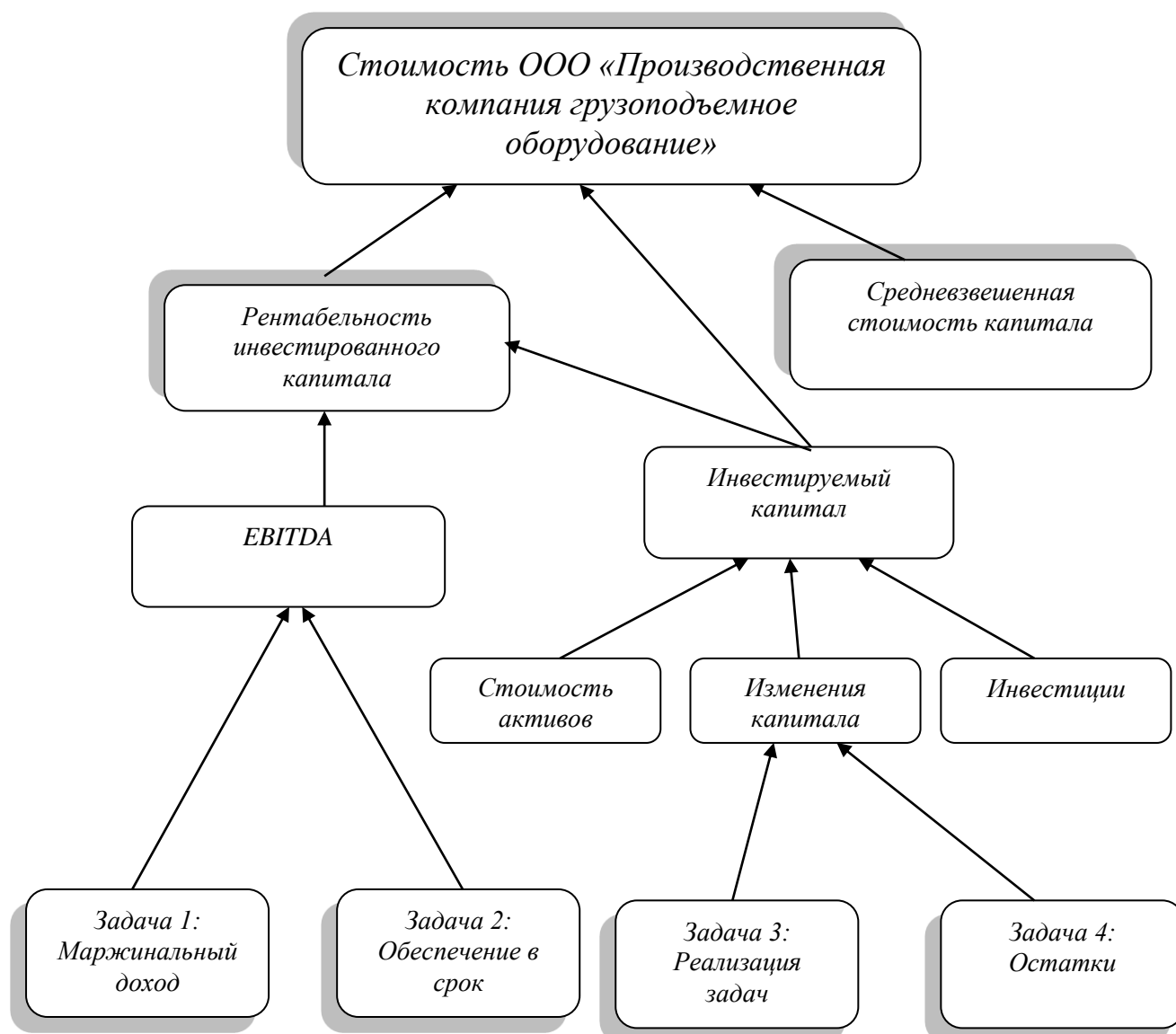


Рис. 2. Видение оценки эффективности работы ООО «Производственная компания грузоподъемное оборудование»

Руководству ООО «Производственная компания грузоподъемное оборудование» следует принять меры по повышению эффективности закупочной логистики, с целью сокращения затрат на закупку сырья и материалов и увеличения прибыли (табл. 1).

Для этого предприятию необходимо совершенствование комплексной закупки сырья и материалов путем осуществления закупок по индивидуальным заказам клиентов, автоматизации процедуры осуществления закупок, а также регламентации отношений с поставщиками.

Таблица 1

Ресурсы, которые могут быть оптимизированы логистической службой  
ООО «Производственная компания грузоподъемное оборудование»

Ресурсы	Оптимизационные задачи
Стоимость товара	Выбор поставщиков товаров по минимальным отпускным ценам, использование возможностей получения дополнительных скидок
Уровень складского запаса	Разработка оптимально уровня складских запасов, с учетом использования материалов в ходе осуществления технического обслуживания автомобилей
Бесперебойная поставка товара	Разработка графиков поставки, избежание простоев складского персонала. Предложения по оптимизации численности складских работников
Стоимость перевозки	Рациональная маршрутизация с максимальным использованием грузоподъемности транспортных единиц

Оперативными целями повышения эффективности функционирования логистической системы в ООО «Производственная компания грузоподъемное оборудование» должны быть: способность предприятия своевременно удовлетворять запросы потребителей, минимальный объем запасов, непрерывное совершенствование качества обслуживания, снижение издержек транспортировки, поддержка жизненного цикла.

Для оптимизации логистических процессов предприятия можно предложить следующие мероприятия (табл. 2).

Таблица 2

Мероприятия для оптимизации логистических процессов предприятия

Мероприятие	Время на реализацию
Внедрение схемы закупок по индивидуальному заказу	От 2-х месяцев
Сокращение транспортных расходов при поставках металлокорда и стальной проволоки за счёт организации доставки авто и ж/д транспортом операторов	От 3-х месяцев
Снижение затрат по доставке готовой продукции дилерам в 20-ти и 40-футовых контейнерах за счет получения максимальной скидки	1 месяц
Объединение функциональных обязанностей грузчиков и кладовщиков на приемке сырья и материалов	1 месяц

Для эффективного управления закупочной логистикой, предприятию можно предложить разработать процесс управления закупками сырья и материалов по индивидуальному заказу (с целью сокращения затрат на закупку). На основе проведенного исследования составлена схема закупки товара по индивидуальному заказу (рис. 3).



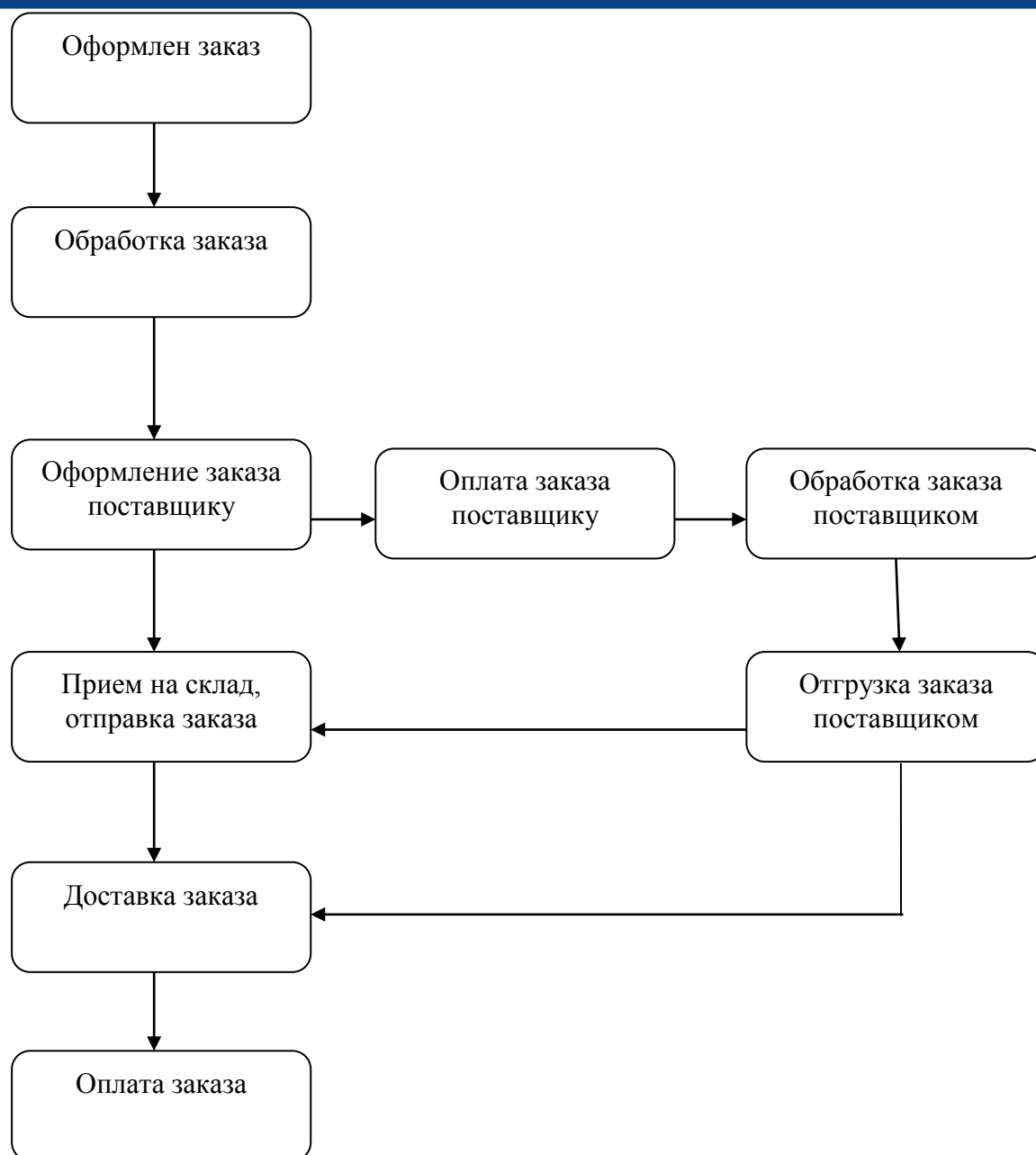


Рис. 3. Схема закупки товара по индивидуальному заказу [1–3]

Сущность данного мероприятия заключается в том, чтобы внедрить новые услуги по закупке сырья и материалов по индивидуальному заказу клиента, требуя от предприятия подготовку образцов, прайс-листов для заказа и разработку процесса, включая обслуживание потребителей.

При получении нового заказа, предприятие формирует заявку на закупку товара у поставщика. Если согласно договору с поставщиком, требуется предоплата, то ООО «Производственная

компания грузоподъемное оборудование» производит ее вместе с передачей заявки, предварительно уточнив наличие товара у поставщика.

Достоинства работы данной схемы для ООО «Производственная компания грузоподъемное оборудование» следующие:

не требуется никаких вложений в товар;

отсутствие складских помещений или минимальный их размер для приема/отправки заказов;

при сотрудничестве с несколькими поставщиками существует возможность быстро расширить свой ассортимент без дополнительных закупок;

при использовании «прямой поставки», поставщик может отправлять товары от имени ООО «Производственная компания грузоподъемное оборудование».

Недостатки работы по данной схеме для предприятия могут быть следующие [3,4]:

у поставщика может не оказаться товара, который уже оплатил любым способом конечный покупатель;

сроки доставки существенно увеличиваются за счет длительности оформления и доставки заказа. Это особенно актуально для больших городов;

в случае «прямой поставки» предприятие не может грамотно контролировать качество товара, предоставляемого покупателю;

ошибки поставщика (наличие товара, сроки доставки, качество товара) целиком и полностью отражаются на репутации ООО «Производственная компания грузоподъемное оборудование», от имени которого идет продажа.

Предприятию необходимо разработать мероприятия по совершенствованию комплексной закупки сырья и материалов на основе внедрения информационного программного продукта, осуществить процесс управления закупками по индивидуальному заказу, для привлечения новых клиентов, а также пересмотреть условия контрактов с поставщиками, которые помогут избежать данные риски.

Для осуществления мероприятий по сокращению транспортных расходов при поставках металлокорда и стальной проволоки за счёт организации доставки авто и ж/д транспортом необходимо [1–4]:

1. Провести сравнительный анализ стоимости доставки различными видами транспорта, определить оптимальный вид доставки.

2. Согласовать тарифы на доставку металлокорда и стальной проволоки.

3. Разработать схему координации между структурными подразделениями.

Проведение полного анализа возможностей использования различного вида транспорта при определенных условиях позволит не только снизить сроки поставки, но и ее стоимость.

Третье мероприятие – снижение затрат по доставке готовой продукции дилерам в 20–ти и 40–футовых контейнерах за счет получения максимальной скидки от партнера потребует прежде всего проведения активных переговоров. Партнерские отношения определяют успех бизнеса. Особенно когда они длятся годами и включают в себя много продуктов или услуг. Как показывает опыт, большинство партнеров готовы идти на уступки.

Заклучение выгодной сделки – это не всегда и не только про максимальную скидку. Есть множество вариантов, о которых можно договориться. Например, условия оплаты, гарантийный срок, доставка, качество продуктов и многое другое. Переговоры должны привести к соглашению, выгодному обеим сторонам.

Для объединения функциональных обязанностей грузчиков и кладовщиков на приемке сырья и материалов необходимо:

1. Разработка плана графика обучения грузчиков.

2. Обучение грузчиков.

3. Согласование изменения штатного расписания.

Объединение функциональных обязанностей на данном этапе необходимо, так как не предполагается расширение штата предприятия.

Таким образом, предлагаемые мероприятия для совершенствования логистической системы включают: сокращение транспортных расходов при поставках металлокорда и стальной проволоки за счёт организации доставки различными видами транспорта; снижение затрат по доставке готовой продукции за счет получения скидки; объединение функциональных обязанностей грузчиков и кладовщиков на приемке товаров.

**Выводы.** Оптимизация логистических процессов является одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность осуществления доставки грузов. Каждая операция логистического процесса характеризуется рядом параметров: стоимость выполнения операции, время выполнения, надежность. Планирование и прогнозирование величины данных параметров является важнейшей задачей логистического управления. Процесс международных перевозок нужно доверять логистическим компаниям с хорошей репутацией. Тогда можно быть уверенным в том, что переправляемая продукция будет доставлена в конечный пункт в оговоренный временной период. Кроме этого, не придется переживать за сохранность груза, а при необходимости, в любое время возможно уточнить информацию касательно того, на каком

промежутке пути находится транспортируемый груз.

Исследование деятельности ООО «Производственная компания грузоподъемное оборудование» показало, что в логистической системе предприятия реализуются такие функции как: поддержание стандартов обслуживания потребителей; управление закупками; транспортировка; управление запасами; управление процедурами заказов; управление производственными процедурами; ценообразование. Все эти функции требуют к себе большого внимания так как непосредственно влияют на эффективность работы всего предприятия. В процессе исследования выделены мероприятия, позволяющие повысить эффективность работы логистической системы предприятия.

#### Список литературы

1. Володина, Н. Л. Совершенствование логистических процессов на основе внедрения бережливой логистики / Н. Л. Володина, Д. В. Волкова // Экономинфо. 2018. Т. 15. – № 3. С. 24–30.
2. Гнесь, А. В. Подходы к оптимизации логистических затрат / А. В. Гнесь // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. – № 4–1. С. 708–716.
3. Пантелеев, В. И. Анализ эффективности распределительных логистических центров / В. И. Пантелеев, М. А. Бурбан // Фундаментальные и прикладные научные исследования: инноватика в современном мире : Сборник научных статей по материалам IX Международной научно–практической конференции, Уфа, 25 ноября 2022 года. Том Часть 1. Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно–

издательский центр «Вестник науки», 2022.  
С. 269–280.

4. Телишевская, О. Б. Мировой опыт формирования и применения логистических затрат на снабжение: состояние и перспективы применения / О. Б. Телишевская // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5–2(46). С. 603–606.

5. Филимонова, Н. А. Роль и место логистики в сельском хозяйстве / Н. А. Филимонова // Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса региона : сборник трудов научно–практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов экономического факультета Новосибирского ГАУ, Новосибирск, 10–13 апреля 2017 года / Новосибирский государственный аграрный университет. Новосибирск: Золотой колос, 2017. С. 468–470.

6. Хабибуллоев, Х. Х. Исследование вопросов создания логистических систем учетом международного опыта / Х. Х. Хабибуллоев, Н. А. Юсупова, Н. Ш. Холзода // Вестник Таджикского технического университета. 2015. № 4(32). С. 106–110.

7. Дегтярева, О. И. Внешнеэкономическая деятельность / Т. Н. Полянова, С. В. Саркисов // Международный бизнес. 2018. Т. 15, № 5. С. 256–271.

8. Кретов, И. И. Анализ конкурентной способности видов транспорта / К. В. Садченко // Новосибирск: Золотой колос, 2020. С. 115–118.

9. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности: Учеб. пособие

/ Под ред. Г. Я. Резго. Москва : Финансы и статистика, 2015. 128 с.

*Научный руководитель:  
Попова Т.А., канд. экон. наук, доцент,  
заведующий кафедрой маркетинга и логистики  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 005.036.3  
JEL classification: L 10*

## ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**КУЗЬМЕНКО М.И.,**

*преподаватель кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: razorenova.marina93@mail.ru;*

**ПИМОНОВА Е.А.,**

*обучающийся бакалавриата  
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: yekaterina.pimonova@bk.ru*

**Аннотация.** В статье представлено видение стратегического управления внешнеэкономической деятельностью компании, а также обоснована необходимость его использования в современных условиях развития. Приведена структура системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Представлены характеристики стратегий управления при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Сформулированы рекомендации для менеджеров предприятий по достижению стратегического видения деятельности на международном рынке. Также определена важность развития стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.

**Ключевые слова:** концепция, стратегическое управление, внешнеэкономическая деятельность, стратегический менеджмент, стратегия, франчайзинг.

## FUNDAMENTALS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

**KUZMENKO M.I.,**

*Lecturer of the Department of Non-Production Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E-mail: razorenova.marina93@mail.ru;*

**PIMONOVA E.A.,**

*Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E-mail: yekaterina.pimonova@bk.ru*

***Annotation.** The article presents a proposal to develop a concept of strategic management of the company s foreign economic activity, and also substantiates the need to use this concept in modern development conditions. The structure of the company s foreign economic activity management system is also given. The characteristics of management strategies in the implementation of foreign economic activity are presented. Recommendations are formulated for managers of enterprises to achieve a strategic vision of their activities in the international market. The importance of developing strategic management of the company s foreign economic activity is also determined.*

***Keywords:** concept, strategic management, foreign economic activity, strategic management, strategy, franchising.*

---

**Постановка проблемы в общем виде.** Внешнеэкономическая деятельность (далее ВЭД) играет важную роль в развитии глобальной экономики. Качество организации ВЭД влияет не только на рейтинг государства в международном сообществе, но и на уровень благосостояния граждан, благодаря различным формам экономического взаимодействия с другими странами. ВЭД является стратегическим приоритетом для экономического развития Донецкой Народной Республики. Позиция на мировом рынке позволяет улучшить репутацию государства и развивать взаимовыгодное экономическое и политическое сотрудничество с многочисленными странами мира.

**Целью исследования** является исследование теоретических основ стратегического управления

внешнеэкономической деятельностью предприятия.

**Изложение основного материала исследования.** ВЭД представляет собой деятельность предприятия в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в т.ч. исключительными правами на них [1, с. 21].

Структура управления ВЭД на предприятии зависит от целей и задач, которые она призвана решать, от характера специализации предприятия. На выбор организационных форм ВЭД большое влияние оказывает степень зависимости предприятия от внешних рынков. Общая структура системы управления предприятия–субъекта ВЭД представлена (на рис. 1) [2]. Масштабы предприятия, специализация, а также степень адаптации к изменяющимся условиям внешней среды

определяют выбор организационной структуры управляющей подсистемы в структуре системы управления ВЭД предприятия и её эффективность. На предприятиях, где планируется осуществлять единичные внешнеторговые операции с разовой или периодической

поставкой, достаточно привлечения к работе одного специалиста по ВЭД. Формирование внешнеэкономического отдела является целесообразным при постоянном характере внешнеэкономических операций, нацеленности на их расширение.

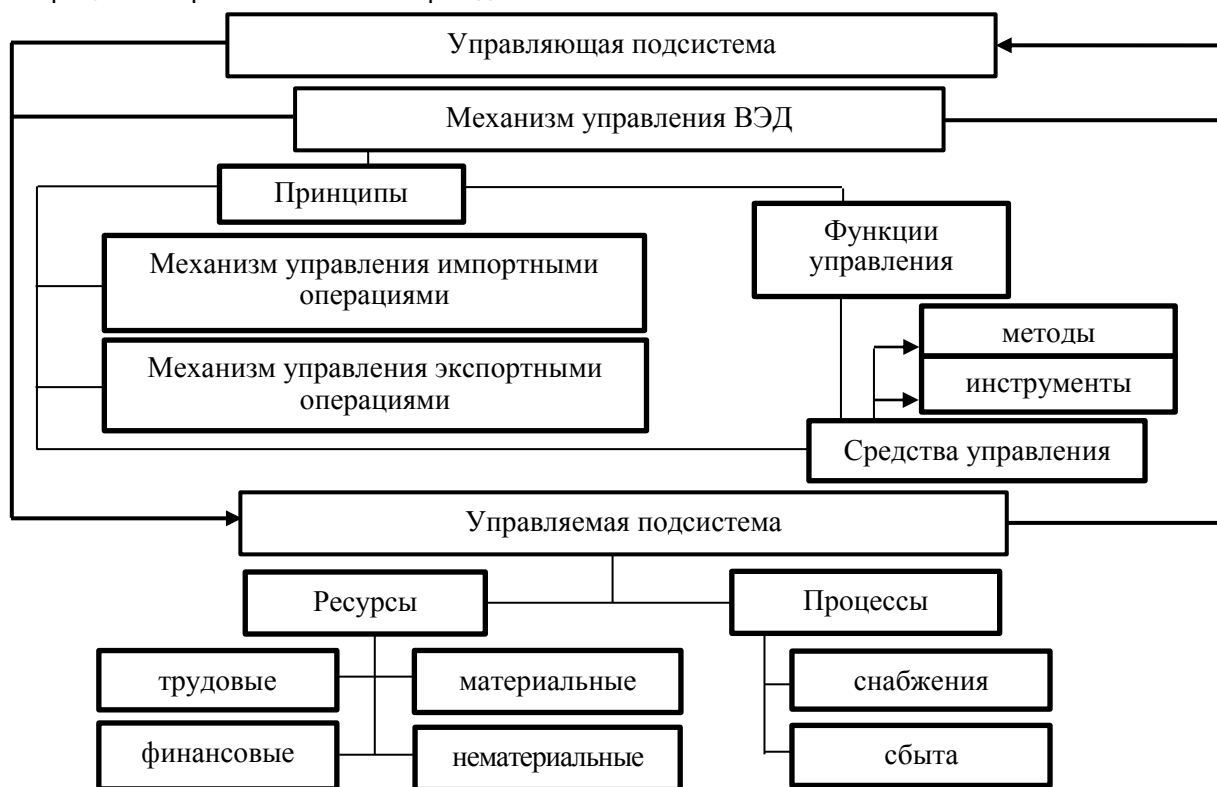


Рис. 1. Структура системы управления ВЭД на предприятии

Создание отдела внешнеэкономической деятельности в рамках крупных фирм рекомендуется для ведения постоянного и устойчивого зарубежного бизнеса. В целом, малые международные коммерческие предприятия создаются и включаются в крупномасштабные глобальные экономические предприятия. Трудовые ресурсы, материальные ценности, нематериальные активы, финансовые ресурсы и процессы являются составляющими управляемой подсистемы в системе управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.

Внешнеэкономическая стратегия компании представляет собой систематический и непрерывный процесс разработки целей ее деятельности на международном рынке, направленных на развитие торгово-экономического, научно-технического и иного сотрудничества с зарубежными партнерами с учетом международных тенденций и внешних изменений [4].

Основные этапы разработки стратегии ВЭД указаны на рис. 2 [3].

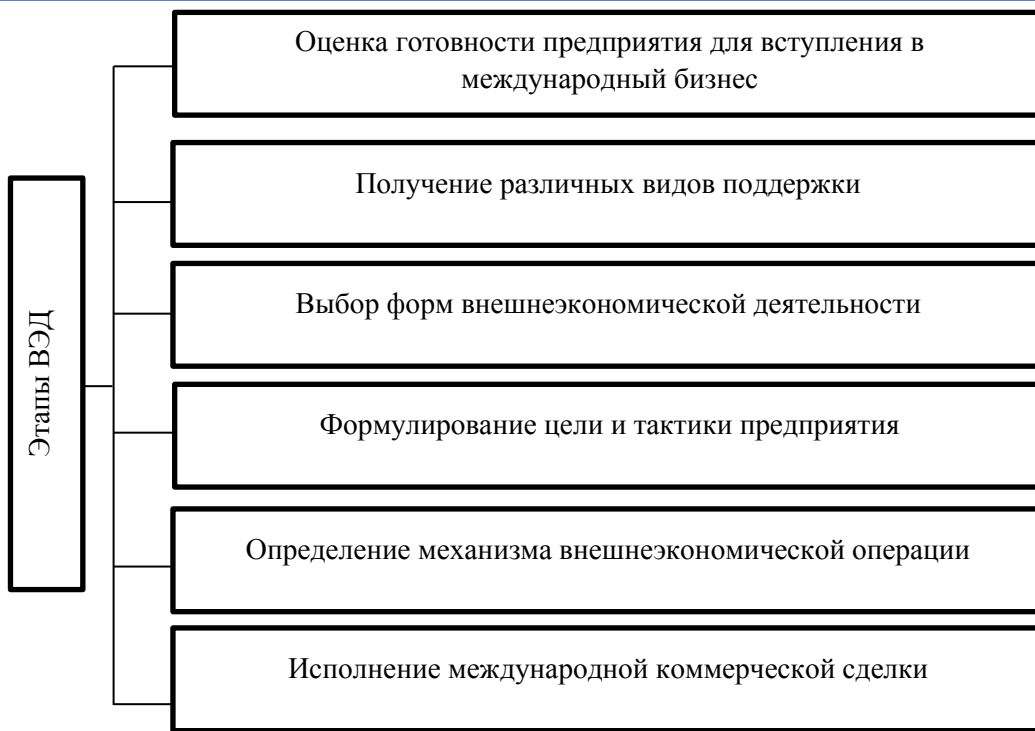


Рис. 2. Схема этапов стратегии ВЭД предприятия



Комплексный характер концепции позволит достичь скоординированного эффекта, повысить эффективность стратегического управления на предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

В условиях международной конкуренции в различных областях предприятиям необходимо четко определять и классифицировать стратегии управления при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Различают следующие виды:

#### 1. Франчайзинг.:

передача иностранным компаниям права использовать их технологии для производства или продажи своей продукции.

#### 2. Экспортная стратегия:

повышать уровень национального производства и экспортировать продукцию на внешние рынки, используя собственные и другие каналы сбыта.

#### 3. Глобальные стратегии:

Использование многонациональной стратегии, которая разрабатывает различную стратегию для каждой страны, отвечающую потребительскому спросу и конкурентным условиям стран. Деятельность фирмы в одной стране не зависит от деятельности фирмы в другой стране;

использование глобальной стратегии низких затрат, в рамках которой компания фокусируется на производстве с низкими затратами на всех стратегически важных рынках мира;

использование глобальной стратегии дифференциации, в рамках которой компания дифференцирует свои товары в соответствии с одинаковыми

характеристиками в разных странах для создания прочного имиджа на мировом рынке;

при использовании стратегии глобальной направленности деятельность координируется на основе низких затрат и дифференциации.

Реализация внешнеэкономической стратегии может быть обеспечена единым стратегическим планом предприятия или планами и программами стратегических бизнес-подразделений (в этом случае распределение ресурсов и общий контроль предусмотрены для равноправных организаций), либо путем включения отдельных стратегических целей (в основном инвестиционных и научно-технических) в стратегию развития предприятия.

Эффективность стратегического управления при осуществлении внешнеэкономической деятельности зависит от организации процесса стратегического планирования.

Общепринятые характеристики используют зарубежные компании, которые работают в условиях развитых рыночных отношений. Поэтому отечественным предприятиям необходимо учитывать некоторые особенности в стратегическом управлении, такие как: скрытые особенности в макросреде и микросреде, особенности формирования стратегического управления во внутренней среде предприятия.

На формирование стратегического управления внешнеэкономической деятельностью в наибольшей степени влияют характеристики и ограничения внутренней среды хозяйствующих субъектов. Несмотря на то, что

стратегическое управление является средством успешного выживания и выхода на внешний рынок в кризисных ситуациях, на практике отсутствует стратегия поведения большинства хозяйствующих субъектов, что существенно ухудшает их положение. Это можно объяснить в первую очередь стремлением менеджеров быстро решить вопрос о финансовых результатах, отсутствием опыта внедрения стратегического менеджмента, неумением думать о старом управленческом персонале, а также незнанием и непониманием его элементов, принципов, методов и техник [5].

С организационной точки зрения, важно создать ответственное подразделение, которое в зарубежных компаниях называется стратегическим бизнес-центром, задачей которого будет проведение стратегического анализа, определение миссии и стратегических целей, создание пакета альтернативных стратегий и выбор той, которая является оптимальной в соответствии с определенными критериями. Внутренняя среда отечественных предприятий характеризуется нехваткой специалистов, поэтому существует заинтересованность в наличии квалифицированных кадров.

Стратегический менеджмент с практической внешнеэкономической деятельностью открывает более широкие возможности для предприятия и предъявляет более жесткие требования к менеджерам в отношении управления сложным бизнесом внутри страны. То есть, необходимо учитывать концепцию учета влияния различных элементов международной среды и получения конкурентных преимуществ.

Многие исследования показывают, что в ближайшие десятилетия в конкурентной борьбе выживут только те отрасли и компании, которые будут активно участвовать в международном распределении рабочей силы, внешнеэкономической деятельности, смогут адаптироваться к культурным различиям и осуществлять предпринимательство в соответствии с требованиями международных торговых отношений.

Поэтому, для отечественных бизнес-организаций стратегический менеджмент является незаменимым введением в осуществление наиболее оптимальной и важнейшей внешнеэкономической деятельности.

**Выводы.** Развитие внешнеэкономической деятельности играет важную роль, как для деятельности отдельных хозяйствующих субъектов, так и для экономики государства в целом.

Для достижения стратегического видения деятельности на внешнем рынке в контексте инновационного развития экономики менеджеры должны:

принимать своевременные управленческие решения, основанные на планировании, мотивации, организации и функциях контроля;

реагировать на внешние воздействия по мере развития ситуации и адаптироваться к сложной, нестабильной, управляемой и турбулентной международной среде;

учитывать различные типы рисков, которые возникают при осуществлении международной торговли;

при разработке внешнеэкономической стратегии учитывать

сложность различных процессов (процесс понимания, формальный процесс, аналитический процесс, процесс предвидения, ментальный процесс, процесс развития, переговорный процесс, коллективный процесс, процесс трансформации), рассматривая их вместе.

Учитывая все вышесказанное, предприятие, ориентированное на работу на внешнем рынке, обеспечит себе хорошую конкурентную позицию в долгосрочной перспективе.

#### Список литературы

1. Беганская, И.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / И.Ю. Беганская, С.Н. Науменко, Ю.А. Мишина. Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2019. 561 с.
2. Пимонова, Е.А. Особенности формирования системы управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии: организационно-правовой аспект / Е.А. Пимонова // ПРАВЭД:

правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. 2022.

№3. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <https://praved.ru/zhurnal-praved-№3-2022/>(дата обращения: 02.05.2024).

3. Галямшина, А. Ф. Понятие, виды и этапы разработки внешнеэкономической стратегии предприятия / А. Ф. Галямшина // Форум молодых ученых. 2017. № 9(13). С. 139–146.

4. Шиколай, А. Я. Внешнеэкономическая стратегия как часть экономической стратегии организации / А. Я. Шиколай // E-Scio. 2020. № 5(44). С. 396–401.

5. Трифонова, Е. Ю. Концептуальные основы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия / Е. Ю. Трифонова, Ю. В. Приказчикова // Российское предпринимательство. 2014. № 7(253). С. 37–50.

*УДК 659.1*

*JEL classification: Z 33*

## PRODUCT PLACEMENT В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

**ГОРБАЧ Я.В.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_market@donampa.ru;*

**ФИЛИПОВА К.Д.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается технология скрытой рекламы Product Placement, её ключевые преимущества и современные инструменты, которые помогают продвинуть бренд, продукцию, услугу в сети Интернет. Проводится анализ положительных и отрицательных качеств рассматриваемых инструментов. Выявляются дальнейшие перспективы развития отрасли.

**Ключевые слова:** Интернет, реклама, скрытая реклама, реклама в кино, продвижение, технология продвижения, технология скрытой рекламы.

## PRODUCT PLACEMENT ON THE INTERNET

**GORBACH Ya.V.,**

*Master student of the Department of Marketing and Logistics*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_market@donampa.ru;*

**FILIPPOVA K.D.,**

*Master student of the Department of Marketing and Logistics*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_market@donampa.ru;*

**Annotation.** This article discusses the technology of hidden Product Placement advertising, its key advantages and modern tools that help promote a brand, product, service on the Internet. There is analysis of the positive and negative qualities of the considered tools. Further prospects for the development of the industry are identified.

**Keywords:** Internet, advertising, hidden advertising, film advertising, promotion, technology promotion, technology hidden advertising.

**Постановка проблемы в общем виде.** Актуальность данной статьи обусловлена тем, что роль Интернета в жизни человека растет с каждым днем. В цифровой формат переходят книги, услуги, работа, общение и в том числе реклама, которая включает в себя такой инструмент, как Product Placement. При

этом, офлайн продвижение с каждым годом становится дороже и теряет эффективность, что подтверждает тот факт, что реклама в сети Интернет в ближайшие годы будет продолжать набирать популярность. Product Placement, в свою очередь, стал незаменимой частью Интернет-продвижения.

Вопросам о скрытой рекламе, психологии рекламы, исследованиям в области рекламной деятельности посвящены труды следующих отечественных и зарубежных авторов: Андреева Г.М., Войтасик Л., Выготский Л. С., Кокарев И., Лебедев–Любимов А.Н., Мельник Г.С., Д.Д., Котлер Ф., Паккард В. и др.

В наши дни потенциального потребителя уже трудно удивить какой-либо рекламой, а тем более привлечь его внимание. Именно поэтому рекламодатели постоянно в поиске новых каналов коммуникации, позволяющих миновать «рекламный фильтр». Одной из таких форм неявной, скрытой рекламы является Product Placement.

**Целью исследования** выступает выявление специфики применения технологии скрытой рекламы, её ключевых преимуществ и современных инструментов продвижения продукции и услуг в сети Интернет.

**Изложение основного материала исследования.** Product Placement – приём неявной (скрытой) рекламы, заключающийся в том, что реквизит, которым пользуются герои в фильмах, телевизионных передачах, компьютерных играх, музыкальных клипах, книгах, на иллюстрациях и картинах, имеет реальный коммерческий аналог. Может проявляться в демонстрации непосредственно самого рекламируемого продукта, его логотипа, а также упоминания продукта в положительном смысле. В профессиональной литературе Product Placement принято обозначать аббревиатурой PP [1].

Он включает огромный набор методов, инструментов, технологий по

продвижению бренда, продукта, услуги к потребителю. Как правило, Product Placement использует творческую рекламу, креативные способы показать рекламируемый объект на экране, в игре, книге, в отличие от обычной, привычной рекламы. Тот, на кого направлена реклама через Product Placement, не всегда понимает, что в данный момент ему хотят что-то продать или навязать. Именно поэтому подобный вид продвижения пользуется успехом. Зритель смотрит на любимого героя в кино и хочет быть похожим на него, поэтому может носить такие же кроссовки, пить подобный напиток, купить такую же марку автомобиля или подражать иным способом. И все это время не догадываться, что его образ это тщательная работа маркетологов [2].

Если прямая реклама направлена, главным образом, на увеличение объёма продаж, то цель Product Placement – добиться улучшения позиций имиджа бренда и отношения к нему потенциальных потребителей в целевой аудитории. Несмотря на свою эффективность, скрытая реклама редко используется компаниями как самостоятельная маркетинговая стратегия и чаще всего становится элементом рекламных и PR-кампаний. Как правило, методы Product Placement используют те рекламодатели, которые уделяют большое внимание прямой рекламе и постоянно работают с рекламными агентствами. Задача агентства, занимающегося PR – провести определённую работу над имиджем марки, направленную на создание узнаваемости бренда или продукта при его появлении или продвижении на рынке, а также на укрепление уже существующего образа компании.

Цель Product Placement заключается в том, чтобы добиться улучшения позиций имиджа бренда и отношения к нему целевой аудитории компании. Скрытая реклама редко используется, как самостоятельная маркетинговая стратегия. Чаще всего Product Placement используют как часть стратегии продвижения того или иного товара, бренда. Рассматривая Product Placement, как рекламную технологию, необходимо отметить его особую природу. Product Placement относится к непрямой рекламе. Под непрямой рекламой понимается внедрение торговой марки, сервиса, услуги, идеи, нацеленной на изменения представлений или поведения определённой социальной группы, путём разных коммуникационных каналов.

Осознав силу влияния product placement на потребителя и проанализировав примерный объем прибыли производителей товаров, использованных в кинофильме, продюсеры поставили стихийно, по острой потребности возникшую технологию на профессиональные рельсы. Отныне именно они управляли Product placement, отправляя маркетологам крупных концернов сценарии будущих фильмов с подробной раскадровкой, чтобы те, в свою очередь, могли оценить маркетинговые возможности своих брендов.

Получив такой сценарий, потенциальные клиенты Product placement – размещение своей продукции в новом художественном фильме – выбрали самые большие эпизоды для рекламы своего бренда. Со временем обычной практикой стало обсуждение и написание специальных сцен, ориентированных на продвижение

того или иного продукта по заказу производителей.

Социология рекламы характеризует Product placement как уникальную технологию управления массовым сознанием и покупательским поведением. Это технология мгновенной раскрутки брендов с помощью художественных произведений. Это технология создания и молниеносной «раскрутки» торговых марок. Это – очень быстрый и эффективный способ внедрения товаров в потребление.

Product placement это размещение определенного товара, торговой марки или услуги в кино, теле – и радиопередачах, в газетах и журналах, в Интернете, компьютерных играх, в мультфильмах, литературе, поэзии, в песнях и музыкальных клипах, в комиксах и т.п. Во всех продуктах, которые имеют сюжет и которые адресованы среднестатистическому потребителю. Это техника вплетения бренда, товара или услуги в сюжет произведения, а значит, в жизнь кино – или телегероя, в его образ жизни и его окружение. Это изящная техника проникновения, в подсознание увлеченного сюжетом и игрой зрителя, который в этот момент без сопротивления и сомнений готов принять практически любую навязанную ему идею, мысль, привычку.

Эффективность технологии Product placement обусловлена ее двуликостью. С одной стороны, ей суждено прятаться в тени сюжета художественного произведения и затмевать популярность актера. С другой же – именно профессионально и тонко интегрированный в сюжет фильма бренд, оказавшийся в поле зрения или используемый в быту киногероем, не

остаётся незамеченным и потребителем. А это – прибыль, что в деловом мире, чьи интересы реализует Product placement, является индикатором эффективности самой технологии. Именно поэтому специалисты в области Product placement ищут всевозможные отмычки к подсознанию и эмоциям кино – и телезрителей, читателей, пользователей интернета и т.д., расширяя возможности этой очень модной и эффективной технологии продвижения. Чем выше уровень продаж обеспечивает та или иная технология, тем более эффективной в управлении массовым сознанием и потребительским поведением она считается, что в социологии рекламы является наиболее интересным для изучения в вопросе о скрытой рекламе.

Product placement эффективен для многих направлений бизнеса. Его успешно используют рестораны, торговые и бизнес-центры, частные клиники, строительные организации, телекоммуникационные, страховые, финансовые и другие компании сферы услуг, политические деятели. Но первое место, конечно, за производителями товаров массового потребления. Наиболее действенная скрытая реклама на рынках алкогольной и табачной продукции. Это связано в первую очередь с тем, что прямая реклама этих товаров на телевидении запрещена. Однако использовать возможности скрытой рекламы можно лишь в том случае, если у компании есть концепция брендинга. Другое условие: с брендом знакома хотя бы часть целевой аудитории. Иначе имя нового, незнакомого потребителям продукта аудитория может просто не заметить (если речь не идет о существенном или очень ярком его

представлении). Product placement – это в первую очередь работа на имидж предприятия.

Есть мнение, что Product placement дает дополнительные возможности лишь крупным компаниям (мегабрендам). Но это далеко не так. Каналы распространения скрытой рекламы существуют и для мировых, и для локальных брендов (например, местные теле – и радиопрограммы, печатные издания, информационные интернет-порталы). Таким образом, скрытая реклама, а в частности Product placement является достаточно эффективным способом воздействия как на массовое сознание, так и потребительский выбор каждого из нас.

Стремительное развитие рекламы в сети Интернет не обошло и Product Placement. Он не просто существует в сети Интернет, но и имеет ряд преимуществ [1].

Во-первых, это касается параметра «затраты/эффективность», Интернет является наименее дорогим способом продвижения, что делает эту медиа-платформу все более популярной среди клиентов, поскольку стандартные медиа-контракты год от года становятся все более дорогими и менее эффективными.

Во-вторых оперативность запуска рекламной компании. В Интернете все быстрее, в том числе настройка и старт.

В-третьих, Интернет задействует меньшее количество человек в настройке рекламной компании, соответственно, затраты ниже.

Блоги, онлайн-видео, электронные книги, новостные релизы и другие формы контента позволяют организациям обращаться напрямую к покупателям в подходящей покупателям форме. Чего только стоят блогеры, которые

зарабатывают миллионы на скрытой рекламе [3].

Например, девушка, имея большое количество подписчиков в социальной сети Инстаграм, может влиять на то, что ее последователи будут покупать, в чем ходить, как выглядеть и каким торговым маркам отдавать предпочтение. А все не потому, что девушка-блогер регулярно рекламирует тот или иной бренд, а потому, что среди своего стандартного контента вскользь упомянет продукт или покажет его на фото и скажет, что перепробовала десяток подобных, а действительно помог этот. Немногие догадаются, что это была самая настоящая коммерческая оплаченная брендом реклама.

Среди преимуществ подобной рекламы можно выделить следующие ключевые элементы:

- возможность запуска рекламной кампании на целевую (тщательно отобранную) аудиторию, что зачастую невозможно с помощью традиционных рекламных носителей;

- возможность отслеживать эффективность рекламной кампании (можно оценить аудиторию, увидевшую объявление, получить информацию сколько откликнулось, рассчитать прибыль с рекламной кампании) и мгновенно изменить планы, в случае необходимости;

- относительно низкие затраты на проведение рекламной кампании;

- возможность охватить весь мир, показать рекламу в любой стране, городе, районе.

Product Placement в сети Интернет реализуется в следующих видах рекламы. Advergame это «рекламная игра», одна из первых и самых популярных технологий Product Placement, используемых в сети

Интернет. Суть в том, чтобы создать виртуальную игру, сюжет которой основан на рекламируемом бренде [1].

Advergaming бывает двух типов:

- в первом случае компания организует интерактивные игры на своем веб-сайте, надеясь, что клиенты, привлеченные к игре, будут проводить больше времени на веб-сайте или просто лучше узнают продукт, предлагаемый компанией;

- второй тип рекламной игры это отдельная игра, которая демонстрирует преимущества рекламируемого продукта. Например, классические гонки, в которых мы видим реальные бренды автомобилей, резины, запчастей и прочего.

Разработчики рекламных игр не пытаются заполнить игровое пространство логотипами и спонсорством, а строят игру вокруг бренда или конкретного маркетингового сообщения. То есть нельзя создать игру, а затем прикрепить к ней лого спонсора. Нужно найти органичную форму, чтобы использовать товары и бренды рекламодателя в игре.

Уникальные пользовательские свойства продукта или бренда являются одним из основных моментов игры. Именно они создают сюжетную линию и концепцию игры, за счет чего пользователь привыкает к рекламируемому продукту. Преимуществом данного инструмента является то, что рекламная информация подается, как часть игры. Её нельзя пропустить, она не вызывает раздражения у потенциального клиента, что в разы повышает уровень запоминания и усвоения.

Недостатком данного метода является то, что существует ряд потребителей, которых не интересуют игры.



Кроме того, существует огромное количество брендов, продуктов и услуг, к которым данный инструмент применить или тяжело, или совсем невозможно. Еще одним существенным минусом является цена. Зачастую разработка игры затратное мероприятие, которое могут позволить себе только состоявшиеся бренды.

Web-design интеграция еще один вид Product Placement в сети Интернет. Это размещение рекламы продукта в веб-дизайне. Этот вид рекламы берет свои корни от баннерной рекламы. Основное отличие заключается в том, что для рекламируемого бренда нет отдельного пространства рекламируемый бренд размещается непосредственно в рабочем интерфейсе сайта. Это одно из основных преимуществ интеграции веб-дизайна по сравнению с обычным способом рекламы в Интернете: его нельзя отключить с помощью рекламных фильтров, поскольку рекламное сообщение монтируется непосредственно в рабочем интерфейсе, а не в отдельных блоках [4].

Популярными примерами сайтов, на которых реклама одного из брендов реализована в стандартном интерфейсе, являются Mail.ru и Яндекс, которые рекламировали Coca-Cola и Мегафон. В обоих случаях, строка поиска ресурса один из основных инструментов на этих сайтах, была спонсирована брендами. Панель поиска не потеряла своей функциональности, все вспомогательные кнопки были в том же месте, но ее дизайн изменился в соответствии со стилем рекламируемого бренда, его фирменными цветами и элементами, с наличием логотипа или изображения самого рекламируемого продукта. Таким образом, рекламируемый

продукт неизбежно попадает в поле зрения пользователя.

Преимущество данного инструмента в том, что рекламу нельзя скрыть, убрать с помощью специальных блокирующих программ и она в любом случае донесет сообщение потенциальному потребителю.

А вот недостатком является то, что к подобной рекламе аудитория быстро привыкает и включается «баннерная слепота». Такой способ рекламы будет эффективен недолгое время.

Интерактивный Product Placement еще один способ взаимодействия рекламы с пользователем в сети Интернет. Это технология, при которой бренд рекламируется в интерактивных интернет-проектах, где пользователь в процессе взаимодействия может познакомиться с рекламируемым брендом. В наше время онлайн-каталоги часто занимают подобную нишу. Например, Mail.ru StarLook сервис, позволяющий создать образ представленных брендов одежды, где пользователь может не только создать «лук», но и ознакомиться с понравившимися брендами одежды и приобрести их для себя.

Преимущество данного инструмента относительно низкие затраты на создание. Интерактивный Product Placement, как правило, дешевле, чем разработка игры. При этом, принцип взаимодействия похож с Advergaming. Потенциальный потребитель совершает косвенное взаимодействие с брендом, эффективно воспринимает и усваивает информацию.

К недостаткам данного инструмента можно отнести следующее: обычно подобные интерактивы задействуют не один бренд, за счет чего потенциальный

потребитель может заинтересоваться товаром или услугой конкурентов.

Product Placement, как инструмент продвижения в сети Интернет в ближайшем будущем будет наиболее популярным и эффективным среди других рекламных инструментов, потому что с каждым днем метод продажи «в лоб» и прямая реклама теряет популярность и надоедает потребителю. Настала эпоха скрытой рекламы, рекомендаций друзей, а соответственно социальных сетей. Это доказывают следующие статистические данные: чтобы преодолеть количество пользователей в 50 млн., телевидению понадобилось 13 лет, интернету 4 года, а социальная сеть Facebook приобрела 100 млн. зарегистрированных пользователей за 9 месяцев [4].

**Выводы.** Таким образом, массовый характер прямых рекламных сообщений начал восприниматься пользователями как шум из-за насыщения интернет-пространства рекламой и баннерами. Интернет-пользователи самостоятельно

ищут продукты во всемирной паутине, и все, что нужно сделать, это предоставить их в наиболее яркой, интересной, но не навязчивой форме. Исправить ситуацию рекламного шума помогла технология Product Placement.

#### Список литературы

1. Агаркова, Н. В. Product placement: учебно-методическое пособие / сост. Н. В. Агаркова. Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2021. 202 с.
2. Берёзкина, О. П. Product Placement. Технологии скрытой рекламы. СПб. : Питер, 2009. 208 с.
3. Индустрия рекламы. Теория и практика рекламной деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.ir-magazine.ru](http://www.ir-magazine.ru) (дата обращения: 08.04.2024).
4. Product Placement как социально-коммуникативная технология [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.product-placement.ru/lib/> (дата обращения: 10.04.2024).

*Научный руководитель:*

*Агаркова Н.В., канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

*УДК 65.29*

*JEL classification: L 52, O 20, N 70*

## ФОРМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**ПИМОНОВА Е.А.,**

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: yekaterina.pimonova@bk.ru*

**Аннотация.** В ходе исследования дана характеристика планированию ВЭД предприятия и определены их формы и этапы, раскрыта сущность разных форм планирования ВЭД на предприятии, выявлены их преимущества и недостатки, представлена сравнительная характеристика форм планирования ВЭД предприятия.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, планирование, формы планирования внешнеэкономической деятельности, долгосрочные стратегические планы, среднесрочные планы, текущие краткосрочные планы.

## FORMS OF PLANNING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

PIMONOVA E.A.,

*Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

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

*E-mail: yekaterina.pimonova@bk.ru*

**Annotation.** In the course of this study, the characteristics of the enterprise's foreign economic activity planning are given and their forms and stages are determined, the essence of different forms of foreign economic activity planning at the enterprise is revealed, their advantages and disadvantages are identified, and a comparative characteristic of the forms of enterprise foreign economic activity planning is presented.

**Keywords:** foreign economic activity, planning, forms of planning foreign economic activity, Long-term strategic plans, medium-term plans, current short-term plans.

**Постановка проблемы в общем виде.** В современных реалиях внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) предприятия осуществляется в условиях жесткой конкуренции, повышенной неопределенности и рискованности ограниченности ресурсов и под влиянием других экономических и политических факторов, в связи с этим возрастает необходимость эффективного управления предприятием при функционировании на мировом рынке с целью получения максимального дохода. Желаемый результат может быть достигнут только при реализации всех функций управления, одной из которых является планирование.

Это обуславливает актуальность темы данного исследования.

Теоретической и практической основой исследования послужили научные труды ученых в области планирования внешнеэкономической деятельности, как Горохова А.А., Дядий О.Н., Фролов С.В., Русс А.А., Желгова А.Р., Рудая А.С., Мишина Ю.А., Дещенко А.Ю., Аметова Н.У., Вайцеховская С.С., Байчерова А.Р., Орел Ю.В., Тельнова Н.Н., Воробьева Н.В., Кириченко Д.А., Симионова Н.Е., Лебедев Д.С., Смирнов С.А., Джабраилова С.Л., Самофалов В.И., Скрипченко А.В., Басенко А.М., Ишанов И.В., Гаранич Н.В., Лымарь И.А., Инговатова В.А., Тхор Е.С., Долматов

Д.М., Салпагарова Ф.И., Артеменко Т.В., Титова С.Ю., Шарипов Ф.Ф., Андрианова А.В., Мельник К.А., и др.

**Цель исследования** обосновать особенности форм планирования внешнеэкономической деятельности предприятия.

**Изложение основного материала.** Планирование внешнеэкономической деятельности это совокупность действий и решений, принимаемых руководством предприятия, которые обеспечивают достижение целей предприятия путем осуществления внешнеэкономической деятельности в долгосрочной перспективе.

Процесс планирования внешнеэкономической деятельности предприятия предполагает решение задач, связанных с выбором альтернативных действий [2,3]:

1. Разработка стратегических целей предприятия (общих и прямых) внешнеэкономических целей;

2. Оценка своих возможностей и ресурсов (производственных, кадровых, финансовых, управленческих и т.д.);

3. Анализ тенденции в области маркетинговой деятельности на внешнем и внутреннем рынках;

4. Разработка и внедрение долгосрочных стратегий.

Также следует понимать, что планирование, являясь одним из инструментов управления предприятия, носит поэтапный характер. В процессе исследования было определено несколько этапов планирования ВЭД предприятия (рис.1) [1].



Рис. 1. Этапы планирования деятельности ВЭД предприятия

Исходя из этапов планирования ВЭД и в зависимости от содержания целей

и задач, можно выделить три формы планов:

1. Долгосрочные стратегические;  
 2. Стратегические (среднесрочные);  
 3. Текущие краткосрочные.

Долгосрочное планирование внешнеэкономической деятельности предприятия направлено на определение основных целей деятельности предприятия и определение предполагаемых конечных результатов с учетом путей и методов достижения целей и обеспечения необходимыми для этого ресурсами. Долгосрочное планирование осуществляется на 5–10 лет и более, имеет долгосрочные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и зависит от привлечения важных ресурсов.

Основными преимуществами долгосрочной формы планирования внешнеэкономической деятельности предприятия являются:

1. Помогает увидеть картину в целом и определить глобальные цели;
2. Позволяет разработать общую стратегию и определить основные направления и приоритеты развития ВЭД;
3. Позволяет выявить риски и проблемы, которые могут возникнуть в будущем, и предпринять шаги по их предотвращению;
4. Помогает определить ключевые приоритеты и ресурсы, а также оценить их использование, что позволяет принимать более обоснованные решения и минимизировать риски в области ВЭД.

Однако данную форму планирования ВЭД нельзя идеализировать, так как она имеет и определенные недостатки:

1. Неопределенность внешних условий: долгосрочное планирование ВЭД предприятия может столкнуться с неожиданными изменениями в мировой экономике, политике или законодательстве, что может существенно повлиять на реализацию планов.

2. Сложность прогнозирования: в условиях быстро меняющегося мирового рынка и нестабильности политической обстановки сложно точно прогнозировать спрос, цены, курс валюты и другие факторы, что может привести к недостаточной точности долгосрочных планов.

3. Ограниченные ресурсы: долгосрочное планирование требует значительных финансовых и временных ресурсов для анализа и разработки стратегий, что может быть недоступно для малых предприятий.

4. Риски и неопределенность: долгосрочное планирование ВЭД связано с большими рисками из-за нестабильности мировой экономики, политики и других факторов, что может привести к неожиданным потерям и убыткам.

5. Необходимость постоянного анализа и корректировки: долгосрочные планы требуют постоянного мониторинга и корректировки в связи с изменениями во внешней среде, что может быть сложно и требовать дополнительных усилий и ресурсов.

Для того чтобы повысить эффективность долгосрочного планирования ВЭД необходимо анализировать и прогнозировать внешние условия: постоянно отслеживать изменения в мировой экономике, политике и законодательстве, чтобы быть готовым к возможным изменениям и адаптировать

планы. Так же необходимо использовать сценарный подход: разрабатывать несколько сценариев развития событий, чтобы иметь планы действий для различных возможных ситуаций. А использование различных источников информации для прогнозирования спроса, цен, курсов валюты и других факторов, позволит уменьшить риски ошибок в прогнозах.

Стратегические (среднесрочные) планы внешнеэкономической деятельности предприятия часто распространяются на пятилетний период как наиболее благоприятный для обновления производственного оборудования и производственной линии. Они формируют основные задачи по определению потенциальных рынков для расширения продаж и разработки стратегии по проникновению на эти рынки, диверсификация и развитию экспортных операций, а также повышению конкурентоспособности и развитию международного партнерства.

Стратегические (среднесрочные) планы внешнеэкономической деятельности предприятия так же имеют не только преимущества, но и недостатки. К ним относятся следующие трудности и ограниченные возможности стратегического планирования:

1. Стратегический план, по своей сути, не дает подробного описания картины будущего. Качественное описание того, к чему предприятие будет стремиться в будущем, какое положение и род занятий она может занять на рынке и в бизнесе, что она сможет дать, чтобы ответить на главный вопрос о том, выживет ли предприятие в будущей конкурентной борьбе или нет;

2. В стратегическом планировании нет четкого алгоритма создания и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Таким образом, конкретные инструменты во многом зависят от личностных особенностей конкретного руководителя, и в целом стратегическое планирование это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства, способность руководителя вести организацию к стратегическим целям;

3. Процесс стратегического планирования требует значительных ресурсов и времени по сравнению с традиционным долгосрочным планированием. Это связано со строгими требованиями к стратегическому планированию. Оно должно быть адаптируемым к любым изменениям в предприятии и внешней среде. Число сотрудников, занятых стратегическим планированием, выше, чем в долгосрочной перспективе;

4. Негативные последствия ошибок в стратегическом планировании обычно гораздо серьезнее, чем в традиционном, долгосрочном. Последствия неправильных оценок для предприятий, занимающихся альтернативными видами экономической деятельности, особенно трагичны.

Текущее планирование внешнеэкономической деятельности предприятия осуществляется путем детальной разработки планов действий для всей предприятия и ее отдельных подразделений на международном уровне, в частности маркетинговых программ, планов исследований, производственных планов, логистики. Основными элементами

текущего производственного планирования являются календарные планы, которые представляют собой подробное описание целей и задач, определенных стратегическими и среднесрочными планами. Производственные графики составляются на основе информации о наличии заказов, наличии их физических ресурсов, использовании производственных мощностей и их эксплуатации с учетом сроков, предусмотренных для выполнения каждого заказа. На основе прогноза продаж составляются планы производства, поставок, инвентаризации, исследований, капитальных вложений, финансирования и денежных поступлений. Реализация операционных планов осуществляется через систему бюджетов (финансовых планов), которые обычно составляются на 1 год [4].

Бюджет составляется на основе продаж. При его составлении, в первую очередь, учитываются показатели, разработанные в долгосрочных или оперативных планах. Бюджеты используются для увязки будущего, текущего и других видов планирования.

Преимущества действующей системы:

1. Позволяет предприятию оперативно реагировать на изменения, возможности или препятствия;
2. Поощрение постоянного участия членов Совета попечителей, персонала и клиентов предприятию в данном процессе. При текущем планировании процесс непрерывно возобновляется, при этом обсуждение миссии, задач, целей и стратегии предприятия непрерывно повторяется;
3. Оперативность приведения к реальным действиям.

Процесс планирования текущего состояния внешнеэкономической деятельности на предприятии имеет ряд недостатков, такие как: недостаточная взаимосвязь всех аспектов деятельности предприятия (производство, финансы, логистика, маркетинг, управление персоналом), неполное внимание к вопросам взаимоотношений между тактическим планированием и стратегическим и др.

Сравнительная таблица форм планирования внешнеэкономической деятельности предприятия (табл.1).

Таблица 1

Формы планирования ВЭД предприятия в сравнении

Контур планирования	Форма планирования		
	Долгосрочные стратегические планы	Стратегические (среднесрочные) планы	Текущие краткосрочные планы
Разновидность планов	Бизнес-план	Годовой бюджет	Бюджет на месяц
Содержание планов	Определяет направление и стратегии развития ВЭД	Конкретизирует цели предприятий по ВЭД на предстоящий год	Включает перечень конкретных расходов в рамках лимитов и нормативов, утвержденных

			в годовом бюджете
Исходная информация	Макроэкономические показатели предприятия, долгосрочные цели развития предприятия	Рамки, отраженные в бизнес-плане, стратегические и среднесрочные цели, целевые показатели развития ВЭД	Целевые показатели, нормативы и лимиты расходования средств
Планирование расходов	Определение приоритетов развития и финансирования ВЭД предприятия	Инвестиционные проекты	Определение на основе приоритетов развития инвестиционных проектов
Планирование доходов	Составление перспективного финансового плана развития доходной базы предприятия от ВЭД	Определение видов и объемов привлекаемого финансирования на основе перспективного плана развития доходной базы	Составление прогноза, поступлений по различным доходным источникам и их распределение по конкретным статьям

**Выводы.** Необходимость осуществления планирования внешнеэкономической деятельности предприятия обусловлено быстрым развитием мировой экономики, и как следствие необходимостью принятия оптимальных решений в условиях ограничения по времени, а также в период обострения международных отношений. Грамотное использование этапов, принципов и форм планирования внешнеэкономической деятельности с учетом преимуществ, и недостатков каждой из форм планирования позволит предприятиям повысить эффективность ВЭД предприятия и будет способствовать его дальнейшему развитию.

#### Список литературы

1. Галямшина, А. Ф. Понятие, виды

и этапы разработки внешнеэкономической стратегии предприятия / А. Ф. Галямшина // Форум молодых ученых. 2017. № 9(13). С. 139–146.

2. Каруна, С. Н. Совершенствование планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / С. Н. Каруна // Экономинфо. 2017. № 4. С. 62–64.

3. Горохова, А. А. Формирование стратегии планирования внешнеэкономической деятельности предприятий / А. А. Горохова // Экономика и социум. 2016. № 3(22). С. 310–313.

4. Искандарян, А. А. Краткосрочное финансовое планирование организации / А. А. Искандарян // Kant. 2014. № 3(12). С. 54–55.



*Научный руководитель:  
Кулик Е.И., канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 005.342*

*JEL classification: G 38*

## ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ РИСК–МЕНЕДЖМЕНТА

**ПОМОЗОВА А.А.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

***Аннотация.** В данной статье рассматривается отечественный и международный опыт применения риск–менеджмента, перспективные тенденции в практике управления рисками на предприятиях, а также ключевые этапы применения зарубежных стандартов риск–менеджмента.*

***Ключевые слова:** риск, риск–менеджмент, отечественный опыт, международный опыт, стратегические решения.*

## NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF RISK MANAGEMENT

**POMOZOVA A.A.,**

*Master student of the Department of Non–Production Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

***Annotation.** This article examines the domestic and international experience in the application of risk management, promising trends in the practice of risk management at enterprises, as well as key stages in the application of foreign risk management standards.*

***Keywords:** risk, risk management, domestic experience, international experience, strategic decisions.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Риск–менеджмент процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного

результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Деятельность предприятий в условиях переходной экономики связана с множеством критических ситуаций и

осложнений, в основе которых лежат риски, влияющие на все аспекты хозяйственной деятельности. Эти риски имеют объективную природу и, независимо от внимания к ним, проявляются в нежелательных явлениях, таких как низкий уровень эффективности капитальных вложений, превышение затрат, нереализованные запасы, недополучение прибыли.

Опыт предыдущих стратегических решений может быть ценным источником информации для организации. Изучение опыта позволяет выявить успешные и неудачные стратегии, анализировать причины их успеха или неудачи, а также определить факторы, которые оказывали наибольшее влияние на результаты.

**Целью исследования** является анализ опыта применения риск-менеджмента.

**Изложение основного материала исследования.** Риск-менеджмент относительно новое направление финансового менеджмента. Он зародился в 1952 году, когда аспирант Чикагского университета Гарри Марковиц в своей статье привел математическое обоснование идеи о диверсификации инвестиционного портфеля. В ней указывалась важность продуманного распределения вложений,

что позволяло минимизировать отклонения прибыли от ожидаемого показателя [1]. Это определило главную идею риск-менеджмента 50–х 60–х годах XX века.

От середины 1960–х до начала 1990–х гг. в США можно было получить квалификационное свидетельство в сфере риск-менеджмента. Густав Гамильтон создает «круг риск-менеджмента» — отображение всех этапов управления рисками в компании. Появляются международные и национальные ассоциации, повышается научный интерес к данной области, открываются специальные институты, проводятся научные исследования.

С 1990–х и по сегодняшний день риск-менеджмент охватил все аспекты деятельности компаний. Популярностью пользуется новая должность риск-менеджер, который занимается управлением рисками организации. Сформировалась современная парадигма риск-менеджмента, которая основывается на ориентации менеджеров различных уровней на управление рисками как направление профессиональной деятельности [2].

На рис. 1.1 представлены этапы процесса управления рисками:



Рис.1. Этапы процесса управления рисками

I этап идентификация риска позволяет определить риск, а также спрогнозировать его влияние на какую-либо сферу деятельности.

II этап анализ рисков производит оценку вероятности наступления рискового события и рассчитывает размер возможного ущерба.

III этап предотвращение рисков осуществляется разработка мероприятий, которые предотвращают наступление рисков; если они все же появляются, то устраняются их последствия.

IV этап контроль заключается в мониторинге уже обнаруженных рисков в организации, различных вариантов плано-предупредительных работ, чтобы устранить тот или иной риск в будущем, а также минимизировать его негативное влияние в случае наступления ситуации риска.

Опыт ведущих международных компаний убедительно доказывает, что стабильность развития бизнеса и

повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмента как составной части системы управления компанией вне зависимости от ее масштабов и специфики производства или предоставления услуг.

Мировая практика демонстрирует в последнее десятилетие активное развитие процессов стандартизации в области управления рисками как на национальном, так и международном уровнях [3, с. 15].

Подтверждение этого национальные стандарты Австралии, Новой Зеландии, Японии, Великобритании, Канады, ЮАР и многих других стран, также стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), стандарт, разработанный Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO, США), многочисленные требования регуляторов к построению и совершенствованию процесса управления рисками, наконец, новейшая группа

международных стандартов по управлению рисками ISO 31000.

Модель FERMA была разработана несколькими узкоспециализированными организациями (преимущественно из Европы), занимающимися вопросами риск-менеджмента, что определило удобство восприятия данной модели большинством пользователей [4, с. 49].

Модель COSO, по сути, была разработана специалистами компании PricewaterhouseCoopers, т.е. аудиторами и для аудиторов. Основной акцент в данной модели направлен на повышение достоверности отчетности предприятий. Положения данной модели являются обязательными для публичных компаний США.

Многие зарубежные компании демонстрируют внедрение риск-менеджмента в рамках всего предприятия, отражая изменения парадигмы, на которую опирается современный бизнес, управляя факторами неопределенности, препятствующими достижению стратегических, оперативных и финансовых целей их компаний.

Мировой опыт показывает, что сегодня актуальными являются централизация и координация управления рисками на уровне всего предприятия. Наиболее значительных результатов достигали компании, которые создавали самостоятельные подразделения риск-менеджмента, подчиняющиеся Совету директоров, те же компании, которые создавали систему риск-менеджмента, организационно встраивая ее либо в подразделения внутреннего аудита, либо в подразделения финансового менеджмента, как правило, не достигали заявленных целей.

Несмотря на то, что по результатам анализа международного опыта построения системы риск-менеджмента рядом ведущих компаний можно заключить, что не существует единого рецепта построения системы риск-менеджмента в рамках всего предприятия, тем не менее во многих практических ситуациях представлено большинство главных элементов системы риск-менеджмента в рамках всего предприятия.

Каждая компания определила свой, с учетом ее специфики, широкий набор рисков, которыми она собирается управлять.

В ряде случаев компании проанализировали и количественно измерили риски, исходя из важности оказываемого ими влияния. Причем некоторые компании для анализа риска, в основном финансового, использовали достаточно сложные методы измерений.

Компании анализировали взаимосвязь между рисками и доходами, денежными потоками и прибылью.

Некоторые компании, изучив портфель рисков, обнаружили неэффективное размещение капитала, противоречия в степени оцененных рисков, которые были или недооценены, или переоценены, выявили потенциальные возможности для экономии.

Каждая компания по-своему внедряла систему управления рисками на низовых уровнях своей организации, при этом некоторые пытались увязать управление рисками со стимулами к работе, использовали корпоративные внутренние компьютерные сети или непосредственное общение между производственными менеджерами и

руководством подразделения риск-менеджмента в компании.

Понимание последствий реализации риска поможет провести более полный анализ затрат и возможных результатов, минимизировать неприятные неожиданности, максимально использовать имеющиеся возможности и облегчить решение проблем, стоящих перед компанией. Уже сейчас можно сказать с уверенностью, что со временем риск-менеджмент на предприятиях станет таким же обычным направлением деятельности, как, скажем, бухгалтерский учет.

Международный опыт применения риск-менеджмента показывает, что эффективное управление рисками является неотъемлемой частью успешной деятельности организации. Ведущие компании во всем мире активно применяют стратегии риск-менеджмента для минимизации потенциальных угроз и максимизации возможностей. Например, многие крупные финансовые институты разрабатывают и применяют стратегии управления финансовыми рисками, такими как кредитный риск, операционный риск и рыночный риск. Они используют различные методы, такие как диверсификация портфеля, страхование и деривативы, чтобы снизить потенциальные убытки от неблагоприятных событий [5, с. 99].

В сфере информационных технологий многие компании применяют стратегии управления информационными рисками, чтобы защитить конфиденциальность, целостность и доступность своих данных. Они разрабатывают политики и процедуры по обеспечению безопасности данных,

проводят аудиты безопасности и обучают сотрудников о мероприятиях по предотвращению инцидентов безопасности.

В области международных рисков многие компании применяют стратегии управления политическими, экономическими и валютными рисками, связанными с деятельностью за рубежом. Они анализируют политическую и экономическую ситуацию в разных странах, используют инструменты хеджирования для снижения валютных рисков и разрабатывают планы контингентности для минимизации потенциальных убытков от неблагоприятных событий.

Организации, которые успешно применяют стратегии риск-менеджмента, также обычно имеют более высокий уровень доверия со стороны своих клиентов и партнеров. Это связано с тем, что эти компании демонстрируют свою способность эффективно управлять потенциальными угрозами и реагировать на них [6, с. 303].

Международный опыт также показывает, что эффективное управление рисками может помочь компаниям достичь конкурентного преимущества. Компании, которые активно применяют стратегии риск-менеджмента, могут быть более гибкими и адаптивными к изменениям внешней среды. Они могут быстро реагировать на новые возможности и угрозы, что позволяет им быть более успешными на рынке.

В России теория управления рисками получила развитие в связи с необходимостью обеспечения стабилизации и устойчивого роста предприятий в условиях переходной

экономики и растущей конкуренции. Риск-менеджмент в России характеризовался второстепенностью в иерархии корпоративных ценностей и отсутствием конкретной системы в применении. В основном меры, которые предпринимали для борьбы с риском, не являются комплексными, в связи с чем их трудно назвать риск-менеджментом. Чаще всего, во многих организациях единственным методом управления рисками на предприятии является страхование.

Можно сказать, что оно фактически заменяет риск-менеджмент, потому развитие риск-менеджмента в отечественных компаниях прямо пропорционально наличию специалистов в данной области.

Исследования [7] показали, что вхождение Российской Федерации в ВТО (Всемирная торговая организация) при наличии значительных преференций тарифно-таможенного характера имеет ряд негативных тенденций (рис. 2).

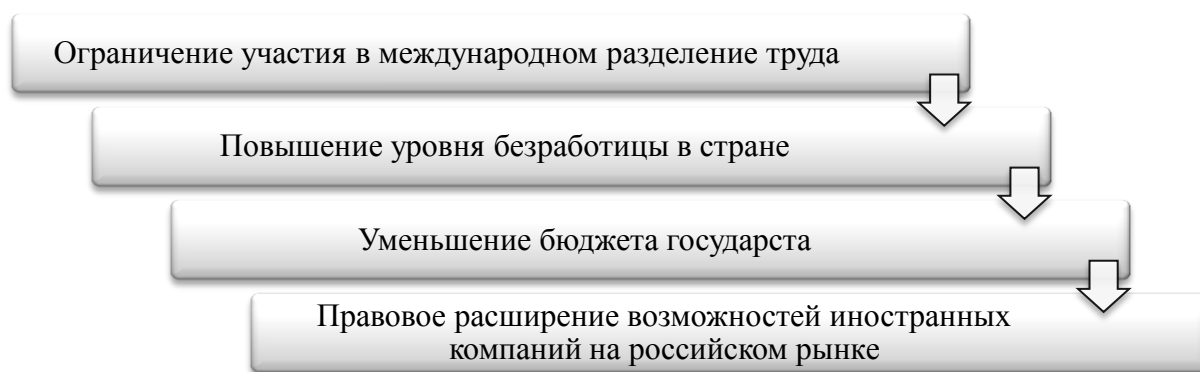


Рис. 2. Негативные последствия вступления России в ВТО

Данные проблемы создают условия для появления новых рисков, что обуславливает достаточно высокую практическую востребованность разработок в области риск-менеджмента.

Однако в последние годы наблюдается положительная динамика развития практики риск-менеджмента в российских компаниях. Во-первых, деятельность по управлению рисками приобрела массовый характер. Внимание к данному аспекту деятельности можно связать с последствиями финансового кризиса 2008–2010 гг., показавшие важность развития инструментов работы с неопределенностями в организациях. Массовость направления связана с наличием большого количества специалистов, которые имеют высокую квалификацию в области финансового

менеджмента. Во-вторых, активно идет процесс профессионализации риск-менеджмента. Появилось немало компаний, где работают не единичные специалисты, а существуют отдельные подразделения риск-менеджмента, которые занимаются интересными разработками, необходимыми высшему руководству при принятии решений. Наличие этих двух фактов позволяет считать, что управление рисками в России это не отголосок мировой моды, а практическая деятельность, обусловленная проблемами и внутренними потребностями развивающегося российского рынка.

Для российской практики основное требование к риск-менеджменту наличие высшего экономического или технического образования, а также

дополнительное образование по менеджмента (рис. 3).  
международным программам по риск-



Рис. 3. Международные программы риск-менеджмента

Стандарты управления рисками определяют основные элементы, функциональные этапы и процессы управления рисками, формируют направления достижения целей и решения задач системы управления рисками, которые должны способствовать повышению эффективности в достижении целей и задач компании и является подсистемой управления компании, тесно взаимосвязанной с другими подсистемами.

Цель стандартов риск-менеджмента установление контекста как мероприятия в начале общего процесса управления рисками, что подразумевает фиксирование целей организации, условий, при которых организация пытается достичь этих целей [8, с. 167].

Для сопоставления международных и отечественных стандартов риск-менеджмента необходимо учитывать их по отдельности (табл. 1).

Таблица 1

Международные стандарты управления рисками [7, с. 168–169]

Разработчик	Название
Институт инженеров по электротехнике и радиоэлектронике, США	Стандарт жизненного цикла программного обеспечения управленческих процессов риска
Комитет спонсорских организаций Комиссия Тредвея, США	Управление рисками организаций интегрированная схема
Институт управления проектами, США	Проект по анализу рисков и управления (ПАРУ). Руководство, 2-е издание
Канадская ассоциация стандартов (КАС)	Риск-менеджмент. Руководство по принятию решений
Британский институт стандартов (БИС)	Управление. Часть 3: Руководство по управлению бизнесом, связанным с риском проекта
Институт риск-менеджмента. Ассоциация риск-менеджмента и страхования. Национальный форум риск-менеджмента в общественном секторе (Великобритания). Принят Федерацией европейский ассоциаций	Стандарт управления рисками

риск–менеджеров	
Стандарты Австралии	Стандарт управления рисками Австралии и Новой Зеландии. Рекомендации по реализации. Управление рисками принципы и руководство
Японская ассоциация стандартов	Руководство по разработке и внедрению системы управления рисками
Международная электротехническая комиссия, Швейцария	Международный стандарт проекта по управлению рисками. Инструкция по применению, 1–е издание
Базельский комитет по банковскому надзору	Базель II: Международные стандарты изменения капитала доработанное соглашение

Международные стандарты управления рисками могут брать за основу при разработке внутрикорпоративных стандартов риск–менеджмента.

Ни один из представленных стандартов в настоящее время не используется для целей сертификации. Все они, скорее, представляют советы и рекомендации для организаций с целью их адаптации к собственным потребностям.

Данные стандарты применимы к управлению проектами и другим видам деятельности, которые осуществляются на предприятии. Они содержат определения риска и риск–менеджмента, методы и технологии анализа рисков, процедуры оценки рисков, мероприятия по управлению рисками и обязанности риск–менеджера.

Нужно иметь в виду, что риск–менеджмент не просто инструмент для общественных и коммерческих организаций, но также, в первую очередь, это руководство для любых действий.

**Выводы.** В данном исследовании проведен анализ международного и отечественного опыта применения риск–менеджмента. Риск–менеджмент в России имеет немало проблем, в том числе

методологического характера. Необходимость создания отечественных стандартов риск–менеджмента определяется тем, что международные стандарты не полностью соответствуют потребностям управления рисками структуры отечественных организаций. Внедрение международных стандартов сталкивается с сопротивлением, которое связано с различием между культурами, традициями управления. Однако наиболее значимую отрицательную роль играет тот факт, что в большинстве компаний отсутствуют риск–менеджеры, а их функции возложены на топ–менеджеров.

#### Список литературы

1. Корпоративные финансы как инструмент стратегического менеджмента / Бухвалов А. В. // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. №3. С. 57–70.
2. Коряков Р.И. Особенности и этапы развития риск–менеджмента в российских коммерческих банках // Экономика и управление, 2012. № 8 (82). С. 75–79. Текст : непосредственный.
3. Черняева, С. Н. Управление рисками. Практикум: учебное пособие / С. Н. Черняева, Л. А. Коробова, И. С.



Толстова; под редакцией Д. В. Арапова. Воронеж: ВГУИТ, 2022. 90 с. ISBN 978–5–00032–574–2. Текст : электронный // Лань : электронно–библиотечная система. URL : <https://e.lanbook.com/book/254525> (дата обращения: 01.03.2023).

4. Колбин, В. В. Оценка и управление риском / В. В. Колбин, В. А. Ледовская. 2–е изд., стер. Санкт–Петербург : Лань, 2023. 248 с. > ISBN 978–5–507–46864–5. Текст: электронный // Лань : электронно–библиотечная система. URL : <https://e.lanbook.com/book/322655> (дата обращения: 29.02.2023).

5. Верещагин, В. В. Интегративный риск–менеджмент компании. Концепция, процедуры и инструменты проектирования и внедрения / В. В. Верещагин, Ю. Ю. Екатеринославский. М.: ИНФРА–М, 2019. 166 с.

6. Цыпленкова, М. В. Анализ альтернатив и выбор стратегии, как один из этапов стратегического планирования / М.

В. Цыпленкова // Приднепровский научный вестник. 2017. Т. 8. № –1. С. 303–305.

7. Халилюлина, И. Н. Вступление России в ВТО: проблемы и перспективы / И. Н. Халилюлина // Научные записки молодых исследователей. 2021. № 9(5). С. 5–15.

8. Габриелян, М. О. Международные и российские стандарты риск–менеджмента / М. О. Габриелян // Вестник университета № 10 : актуальные вопросы управления. 2015. С. 167–171.

9. Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость / Г. К. Губерная, Д. В. Пушилилин, Е. В. Котов [и др.]. Текст : электронный. Донецк : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2022. 703 с.

*Научный руководитель:*

*Стасюк Н.В., канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК: 339.9*

*JEL classification: F 02*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ И ПУТИ ЕЕ ОПТИМИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГУП ДНР «РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ»)**

**ТАРАСЕНКО С.А.,**

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: sergo\_tarasenko@mail.ru*

**Аннотация.** Исследование направлено на изучение проблемы успешного функционирования и развития предприятия. Для этого необходимо наладить эффективную систему поиска и выбора иностранных поставщиков, а также провести реорганизацию отдела материально-технического снабжения с целью оптимизации затрат, улучшения качества предоставляемых услуг и повышения конкурентоспособности компании на рынке. Таким образом, статья акцентирует внимание на необходимости изменения структуры и функций отдела, чтобы соответствовать современным требованиям и стратегическим целям предприятия в условиях глобализации рынка и усиления конкуренции.

**Ключевые слова:** международная практика, внешнеэкономическая деятельность, производственное предприятие, посредники, внешнеторговая фирма, отдел внешнеэкономических связей.

## ORGANISATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AT THE ENTERPRISE AND WAYS OF ITS OPTIMISATION (ON THE EXAMPLE OF THE REGIONAL ENERGY SUPPLYING COMPANY)

TARASENKO S.A.,

*Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

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

*E-mail: sergo\_tarasenko@mail.ru*

**Annotation.** The research is aimed at studying the problem of successful functioning and development of the enterprise. For this purpose, it is necessary to establish an effective system of search and selection of foreign suppliers, as well as to reorganize the logistics department in order to optimize costs, improve the quality of services and increase the competitiveness of the company in the market. Thus, the article focuses on the need to change the structure and functions of the department to meet modern requirements and strategic goals of the enterprise in the conditions of market globalization and increased competition.

**Keywords:** international practice, foreign economic activity, manufacturing enterprise, intermediaries, foreign trade firm, foreign economic relations department.

**Постановка проблемы в общем виде.** Актуальность данной темы обусловлена тем, что сложилась сложная геополитическая ситуация с последующими антироссийскими санкциями. Это стало серьезным вызовом для российской экономики. Помимо прямого воздействия на различные сектора, санкции создали нестабильность и неопределенность,

затрудняя ведение бизнеса. Однако, эта ситуация также открыла новые возможности для российских компаний, вынуждая их искать альтернативные рынки сбыта и стратегических партнеров.

**Изложение материалов основного исследования.** В международной и отечественной практике существуют различные типы организации

внешнеэкономической деятельности предприятия, прежде всего в зависимости от его отраслевой принадлежности [1, с. 34].

Производственное предприятие может осуществлять внешнеэкономическую деятельность через посредников (отечественных или зарубежных), а также напрямую, самостоятельно [2, с. 34].

С учетом специфики российских промышленных предприятий возможны два варианта организации внешнеэкономической деятельности предприятия: создание внешнеторговой фирмы или образование отдела внешнеэкономических связей в рамках действующего аппарата управления предприятием [3, с. 34].

Рассмотрим организацию внешнеэкономической деятельности крупного предприятия на примере ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания».

На сегодняшний день ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» развивающееся предприятие, численностью свыше шести тысяч сотрудников, которые обеспечивают оперативное управление, решают стратегически важные вопросы, надежно и бесперебойно снабжают электроэнергией города и села Донецкой Народной Республики. Основной вид деятельности

предприятия поставка и передача электроэнергии потребителям, а также обслуживание и эксплуатация линий электропередач.

Для поддержания стабильной подачи электроэнергии и восстановления поврежденных линий электропередачи ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» использует широкий спектр материалов, которые можно объединить в крупные основные группы. Таковыми выступают: приборы, разъединители, средства индивидуальной защиты, электроинструменты, электротехнические материалы.

Большая часть материалов закупается у российских производителей, и импорт основных групп материалов варьировался от 84% до 91%. С 2023 года предприятие функционирует за счет собственных средств и имеет право заключать договоры в соответствии с федеральным законодательством. Для этого в организационной структуре предприятия функционирует отдел материально-технического снабжения, специалисты которого осуществляют закупки, используя только один метод закупки: «закупка у единственного поставщика». Структура данного отдела, а также его функциональная подчиненность представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Структура отдела материально–технического снабжения в системе организационной структуры предприятия

К основным функциям ОМТС относятся: формирование потребностей в материалах; планирование закупок; организация и проведение закупок; контроль соответствия организации и проведения закупок установленным нормам; заключение внешнеэкономического контракта.

В связи с присоединением Донецкой Народной Республики к Российской Федерации специалисты ОМТС при проведении закупки используют Единый агрегатор закупок «Березка» и Единую информационную систему в сфере закупок.

В связи со специальным режимом закупок для Донецкой Народной Республики предприятие имеет право до 2028 г. производить закупку у единственного поставщика, что намного облегчает процедуру.

Так, специалисты ОМТС отправляют запросы на предоставление коммерческих предложений контрагентам. После получения коммерческих предложений

проводится анализ на соответствие техническому заданию и рассчитывается начальная максимальная цена контракта, а также формирование пакета необходимых документов для проведения заседания закупочной комиссии. В состав закупочной комиссии входят: заместитель генерального директора, директор по общим вопросам, директор по капитальному строительству, инвестициям и перспективному развитию, директор по правовому обеспечению и начальник отдела материально–технического снабжения. Указанная комиссия принимает решение о возможности сотрудничества с выбранным контрагентом.

После того, как проведена процедура выбора поставщика материалов специалист ОМТС заключает контракт и следит за его исполнением.

На данном этапе формирования и развития деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания», как субъекта Российской Федерации требует кардинально нового

подхода к созданию условий для осуществления и оптимизации внешнеэкономической деятельности, которая предоставит возможность получения дополнительных благ, заключающихся в: свободном выборе материалов для обеспечения бесперебойной подачи электроэнергии потребителям с опорой на возможности мирового рынка; свободном выборе партнера, отвечающего экономическим интересам предприятия; свободном выборе путей и возможностей повышения технического уровня поставки услуги и т.д.

Важным первоначальным этапом в этой связи является поиск поставщиков основных материалов на внешних рынках, их подробный анализ и изучение.

Для этого необходимо ввести в практику деятельности предприятия новые подходы к поиску поставщика.

1. Посещение международных выставок.

На отраслевых международных выставках можно сразу ознакомиться с продукцией и уточнить у производителя условия поставки. Для этого необходимо ознакомиться с сайтами, на которых размещена информация о выставке. Например:

Экспоцентр. Мероприятия международного центра деловой активности «Экспоцентр» в Москве.

WorldExpo. Выставки только зарубежных стран: Metal Show & TIB 2024 международная выставка металлообработки, технологий и промышленного оборудования (г. Бухарест), INTERMACH and MTA Asia 2024 международная выставка промышленного оборудования и автоматизации (г. Бангкок), Factory Facilities & Equipment

Expo (FacTech) Tokyo 2024 выставка заводской техники и оборудования (г. Токио) и т.д.

2. Использование интернет-площадки для B2B. Например:

Postavshhiki.ru. Сайт на русском языке, размещена информация об организациях и частных предпринимателях из разных стран, занимающихся оптовыми поставками материалов.

Yopt.org. Здесь сведения о поставщиках из стран ЕАЭС, Узбекистана, Турции, Китая и Южной Кореи. Размещают информацию непосредственно производители. Все объявления на русском языке.

Optlist.ru. На этой площадке поставщики стран ЕАЭС, Турции, Китая, Южной Кореи, Ирана, Индии, ОАЭ и некоторых других иностранных государств. Информацию могут размещать только сотрудники компаний или лица по доверенности. Сайт на русском языке.

TurkishExporter. Это сайт крупной B2B-площадки, созданной при государственной поддержке Турции для развития экспорта страны.

3. Использование маркетинговых.

4. Разработать электронную площадку для закупок материалов.

Введение новых методов поиска иностранного поставщика предполагает дополнительную нагрузку во внутренней среде предприятия. Необходимо иметь в виду, что эти изменения должны идти параллельно на двух уровнях на уровне директора по общим вопросам и на уровне начальника отдела материально-технического снабжения.

На уровне директора по общим вопросам необходимо:

1) усилить восприимчивость к новым способам организации импорта материалов;

2) сформировать атмосферу творчества, поиска, инициативы.

На уровне начальника отдела материально–технического снабжения:

1) создать систему переподготовки кадров с ориентацией на рыночные методы управления (менеджерского типа);

2) сформулировать должностные инструкции с четким указанием их прав и обязанностей;

3) отработать систему ротации руководящих кадров, предусмотрев не только повышение в должности за инициативную работу, но и на понижение за безынициативную работу и некомпетентность;

4) сформулировать систему оперативного информирования начальника отдела закупок и начальника отдела снабжения об изменениях в стратегии и тактике предприятия.

Необходимо также и изменение отношений с «внешней» средой. Для этих целей могут использоваться услуги

различных специализированных организаций, привлекаться сторонние специалисты–консультанты. Немаловажным представляется также изучение и заимствование передового опыта работы других предприятий, в аспекте планирования и организации импортных операций, мотивации работников к реализации общих целей. Кроме того, для получения желаемого результата необходимо контролировать результаты выполненных работ, определить имеющиеся или возможные отклонения и устранить их, то есть вовремя среагировать на них.

Для достижения поставленных целей требуется реорганизация отдела материально–технического снабжения, поскольку невозможно стать на путь оптимизации внешнеэкономической деятельности без тщательной координации и управления.

В связи с этим предлагается оптимизированная организационная структура отдела материально технического снабжения, которая представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Структура отдела материально технического снабжения

Предлагаемое изменение ОМТС требует глубокого понимания текущей ситуации и стратегического мышления со стороны руководства. Одной из ключевых задач реформирования должно стать установление четкой системы координации между отделами, а также обеспечение прозрачности и эффективности процессов внутри предприятия. Новое направление работы ОМТС должно способствовать оптимизации затрат, улучшению качества продукции и повышению конкурентоспособности компании на рынке.

**Вывод.** Реформирование ОМТС представляет собой важный шаг на пути к совершенствованию управления и повышению эффективности предприятия. Необходимо продуманно и последовательно изменять структуру и функции отдела, чтобы обеспечить его

соответствие современным требованиям и стратегическим целям предприятия.

#### Список литературы

1. Толочко, О. Н. Проблемы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности / О. Н. Толочко // Право и демократия. 2020. № 9. С. 4.
2. Шведков, А. Н. Развитие организационной структуры управления внешнеэкономической деятельностью на промышленном предприятии / А. Н. Шведков // Экономика и предпринимательство. 2020. № 2. С. 1152–1155.
3. Ценина, Т. Т. Организация и регулирование внешнеторговой деятельности / Т. Т. Ценина, Е. В. Ценина // Внешнеторговая деятельность. Санкт–Петербург: Санкт–Петербургский

*Научный руководитель:  
Науменко С.Н., д-р экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 33:658*

*JEL classification: R 40, L 81*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ РАБОТЫ СКЛАДСКИХ ХОЗЯЙСТВ В СИСТЕМЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ТКАЧЕНКО М.Ю.,**

*магистрант кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

***Аннотация.** В статье рассмотрены особенности складского хозяйства современного предприятия. Исследован технологический процесс работы складских хозяйств в системе логистического управления, а также рассмотрены мероприятия по совершенствованию технологических процессов работы складских хозяйств. Автором выделены ключевые принципы технологических процессов складских хозяйств и преимущества и недостатки мероприятий по совершенствованию технологических процессов складских хозяйств.*

***Ключевые слова:** складское хозяйство, склад, логистическое управление, груз, передовые технологии, оптимизация.*

## IMPROVEMENT OF TECHNOLOGICAL PROCESSES OF WAREHOUSING FACILITIES IN THE LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM

**TKACHENKO M.Yu.,**

*Master student of the Department of Marketing and Logistics*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

***Annotation.** The article considers the features of the warehouse management of a modern enterprise. The technological process of warehouse farms in the logistics management system is studied, and measures to improve the technological processes of warehouse farms are considered. The author highlights the key principles of technological processes of warehouse farms and the*



*advantages and disadvantages of measures to improve technological processes of warehouse farms.*

**Keywords:** *warehousing, warehouse, logistics management, cargo, advanced technologies, optimization.*

**Постановка проблемы в общем виде.** В условиях глобализации международной экономики конкуренция усиливается практически во всем мире. С развитием рыночных отношений отечественным предприятиям приходится выдерживать жесткую конкуренцию, как на внешнем, так и внутреннем рынках. Современные хозяйственные отношения, развитие конкуренции обуславливают необходимость новых подходов к материальному обеспечению хозяйственных процессов на предприятии, которые призваны обеспечить непрерывность функционирования хозяйственной единицы. Условием непрерывного хода производственных процессов на любом предприятии является создание определенных запасов материалов, готовой продукции, горючего, комплектующих изделий. Увеличение операций по приобретению, комплектации, отгрузки сырья, полуфабрикатов, товаров и иных товарно-материальных ценностей требует обеспечения соответствующими складскими площадями. Данная ситуация требует развития и эффективного управления складским хозяйством. Таким образом, в нынешних условиях хозяйствования возникает необходимость определения экономического содержания складского хозяйства и обеспечение движения товарно-материальных ценностей в его пределах.

Современные тенденции функционирования предприятий обуславливают существенное

совершенствование их логистических процессов. Основным элементом логистических систем разного уровня являются склады, именно поэтому поиск решений по совершенствованию материальных потоков на территории складов является актуальным вопросом, требующим исследования и решения.

Процессы управления и организации деятельности предприятий не могут происходить без использования логистического подхода. В современных условиях очень важно изучение рынка поставки ресурсов, контроль материалов и готовых изделий, усовершенствование систем материально-технического и информационного обеспечения предприятий на основе логистического подхода. Несмотря на большое количество исследований и публикаций по формированию и использованию логистических систем в управлении предприятием, вопросы их использования все еще остаются дискуссионными.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Многочисленные исследования в области логистики и складского хозяйства посвящены вопросам совершенствования технологических процессов. Так, работы И.А. Бланка, Л.Б. Миротина, А.М. Гаджинского, В.М. Курганов [1] раскрывают теоретические основы логистического управления складами. В трудах О.В. Юдакова [2], В.И. Сергеева, Е.А. Гильдеевой, Н.К. Моисеевой рассматриваются практические аспекты

оптимизации складских процессов. Однако, несмотря на наличие обширной литературы по данной теме, все еще существует потребность в дальнейших исследованиях, направленных на разработку и внедрение инновационных технологий в работу складских хозяйств. Особенно актуальных для развития предприятий Донецкой Народной Республики.

**Целью исследования** является совершенствование и разработка технологических процессов и мероприятий работы складских хозяйств в системе логистического управления.

**Изложение основного материала исследования.** Складское хозяйство это система складов, оборудования, технологических транспортных сетей и средств, человеческих и других ресурсов, которые задействованы в процессе переработки и хранения запасов [4].

Складское хозяйство торговли составляет единицу материально-технической базы общества, где склады имеют большое народнохозяйственное значение и представляют немаловажную значимость в решении проблемы рационализации товародвижения.

Современный склад это сложное промышленное здание, состоящее из множества взаимозависимых компонентов, содержащее выдающуюся структуру и осуществляющее несколько функций по преобразованию материальных потоков, а также накопление, переработку и сортировку грузов среди покупателей [3, с. 128].

Внедрение на складах сборных стеллажей и разнотипной грузовой техники в начале 90-х годов стало событием для начала развития внутренней логистики складирования. Рост требований к

эффективности складских операций и экономический кризис 1998 года требовал системного подхода к решению проблем складских сооружений.

Можно утверждать, что склад является сложной системой и одновременно компонентом логистической цепочки, который создает ключевые условия к ней, определяет цели и аспекты её рационального функционирования. Однако, использование склада в логистике необходимо только тогда, когда есть возможность улучшить общие показатели логистического процесса, то есть создать условия для оптимизации материального потока.

Руководство многих предприятий и компаний сталкиваются с необходимостью принятия решений по проектированию и строительству новых складов, перепрофилированию имеющихся производственных или иных площадей под складские или пользоваться арендованными складами (складами общего пользования). В ряде случаев это правильное решение. Некоторые фирмы сохраняют долю материального запаса в самой компании либо поблизости, а другие на складах в различных частях государства. Компания имеет возможность владеть личными складами, или брать в аренду место в складах общего пользования. Уровень контроллинга больше, если компания имеет в наличии собственные склады. Но в данном случае склады объединяют основной капитал, при надобности сменить зоны хранения фирма не может достаточно четко реагировать. С другой стороны, склады общего пользования не только требуют оплату за аренду компанией складской площади, однако и предоставляют вспомогательные

услуги по проверке внешнего вида товара, его упаковки, отгрузки и оформления счетов–фактур. Пользуясь предложениями складов общего пользования, компания имеет в своем распоряжении большой выбор как зон хранения, так и видов складских помещений [1].

Технологический процесс на складе это система поэтапных действий, с приемкой товара от поставщика, размещением его на складские ячейки, соблюдением правил хранения, выполнение операций для удобства дальнейшей сборки заказа и доведение его до потребителя.

В эффективности работы службы доставки важную роль играет содержание технологического процесса на складе, который зависит от типа склада, наличия технического оснащения, специфики складированной продукции, ее физико–химических свойств, объемов поставляемого товара, его величины и неравномерности грузооборота, а также других факторов.

Способы организации склада имеют стратегическое значение для всей логистической цепи и эффективности функционирования предприятия. Для функциональной работы отгрузки большую роль в логистических операциях имеет скорость технологического процесса. Организация системы складирования,

автоматическое и механическое оснащение склада, действия сотрудников и условия поставки имеют важное значение для скорости складской работы [5].

Рассмотрим более подробно технологический процесс работы складских хозяйств в системе логистического управления (табл. 1).

Технологические процессы в системе логистического управления выполняют важную роль в хранении, обработке и управлении запасами. Однако, для того чтобы позволить складским хозяйствам оптимизировать процессы, повысить точность и гибкость, снизить затраты и улучшить управление запасами нужно внедрять и совершенствовать технологические процессы их работы.

От уровня сложности склада зависит глубина внедрения различных методов управления. Если не учитывать уровень сложности, возможна ситуация, когда для очень простого склада применяют слишком сложные методы. Встречается и прямо противоположная ситуация, когда сложным объектом управляют, используя примитивные методы, что плохо отражается на эффективности внедрения данных методов. Чем выше уровень сложности, тем больше рисков мы должны учитывать при планировании операционной деятельности [2, с.60].

Таблица 1

Технологический процесс работы складских хозяйств в системе логистического управления

Этап	Технологический процесс	Описание процесса
Приемка груза	Регистрация и проверка груза	Проверка соответствия груза накладным (его количества, качества и сопроводительной документации)
Размещение груза	Распределение груза по складам	Распределение груза по ячейкам или зонам хранения в соответствии с его характеристиками и требованиями к хранению
Хранение груза	Обеспечение сохранности груза	Поддержание оптимальных условий хранения для груза, включая температуру, влажность и безопасность
Обработка груза	Сортировка и упаковка	Изменение упаковки груза, его сортировка и комплектация в соответствии с требованиями клиентов
Отгрузка груза	Подготовка груза к отправке	Подтверждение заказов, сбор груза, упаковка и маркировка для последующей отправки
Инвентаризация	Подсчет, проверка запасов	Физическая проверка и учет товаров на складе для обеспечения точности учетов запасов
Учет и контроль	Мониторинг и управление запасами	Ведение учета движения грузов, контроль уровня запасов, управление пополнением с помощью системы управления складом (WMS)
Управление транспортом	Организация приема и отправки грузов	Координация доставки грузов на склад и с него, организация грузоперевозок и управление парком транспортных средств
Сервисные услуги	Дополнительные услуги для клиентов	Дополнительные услуги: маркировка, упаковка, переработка грузов, грузоперевозки и таможенное оформление

Для совершенствования технологических процессов работы складских хозяйств могут быть использованы различные методы. Рассмотрим мероприятия по совершенствованию технологических процессов работы складских хозяйств (рис.1):

1. Приемка грузов:

электронный документооборот; автоматизированная идентификация грузов (RFID–метки, штрих–коды); системы видеонаблюдения и контроля доступа.

2. Размещение грузов на хранение: системы автоматизированного складирования (стеллажные системы, конвейеры, штабелеры);

системы управления складом (WMS);

оптимизация размещения грузов с использованием математических моделей.

3. Отбор грузов для отгрузки:

системы автоматизированного отбора грузов (пикеры, сортировщики);

системы управления складом (WMS);

методы оптимизации маршрутов отбора грузов.

4. Отгрузка грузов:

автоматизированные системы отгрузки (конвейеры, погрузочные машины);

системы контроля отгрузки (весовые комплексы, системы видеонаблюдения);

электронный документооборот.



Рис. 1. Направления совершенствования технологических процессов на складе

Исходя из мероприятий по совершенствованию технологических процессов можно выделить основные принципы технологических процессов складских хозяйств. К ключевым принципам технологических процессов складских хозяйств можно отнести:

1) эффективность. Процессы должны быть оптимизированы для обеспечения быстрой и точной обработки товаров;

2) гибкость. Процессы должны быть легко адаптируемы к изменяющимся условиям спроса и предложения;

3) интеграция. Процессы должны быть интегрированы с другими логистическими системами, такими как управление заказами и транспортировка;

4) точность. Процессы должны быть точными, чтобы избежать ошибок в обработке товаров и обеспечении своевременного выполнения заказов;

5) контроль качества. Процессы должны включать контроль качества на всех этапах обработки товаров.

Даже самые совершенные и передовые технологии могут иметь свои недостатки. Рассмотрим преимущества и недостатки мероприятий по совершенствованию технологических процессов работы складских хозяйств (табл. 2).

Также стоит отметить, что технологические системы могут выйти из строя или работать со сбоями, что может привести к нарушениям в работе склада.

**Выводы.** Совершенствование технологических процессов складских хозяйств в рамках системы логистического управления играет ведущую роль в повышении общей эффективности логистических операций. Применение передовых технологий и оптимизация существующих процессов приводят к: сокращению времени обработки заказов, повышению точности и снижению ошибок, улучшению управления запасами, повышению производительности и снижению затрат, расширению возможностей отслеживания и видимости процессов, повышению качества обслуживания клиентов, поддержке устойчивого развития.

Таблица 2

## Преимущества и недостатки мероприятий по совершенствованию технологических процессов складских хозяйств

Преимущества	Недостатки
Повышенная эффективность и точность (автоматизация и использование современных технологий позволяет ускорить процесс обработки товаров, снизить количество ошибок и повысить общую эффективность склада)	Высокие первоначальные инвестиции (внедрение современных технологий может потребовать значительных капиталовложений в оборудование и программное обеспечение)
Снижение затрат (автоматизация ручных процессов и оптимизация складских операций могут привести к существенному снижению затрат на рабочую силу, управление запасами и обработку заказов)	Потребность в квалифицированной рабочей силе (для обслуживания и управления современными технологическими системами требуется квалифицированная рабочая сила, что может увеличить расходы на персонал)
Улучшение управления запасами и отслеживания товаров (системы управления складом (WMS) и другие технологии обеспечивают возможность отслеживания запасов в режиме реального времени и повышения их оборачиваемости)	Сложность и интеграция (современные складские технологии часто сложны и требуют тщательной интеграции с существующими системами и процессами)
Возможность отслеживания в режиме реального времени и улучшения взаимодействия с клиентами (технологии RFID и другие системы отслеживания позволяют отслеживать товары и заказы в режиме реального времени, обеспечивая улучшенное взаимодействие с клиентами и своевременное выполнение заказов)	Ограничения по масштабируемости (некоторые современные технологии могут иметь ограничения по масштабируемости и могут быть неподходящими для крупных или быстрорастущих складских объектов)

Внедрение передовых технологий и постоянное совершенствование технологических процессов складских хозяйств является ключом к повышению эффективности логистических операций и достижению конкурентного преимущества в современной динамичной деловой среде.

#### Список литературы

1. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров / В.М. Курганов. М.: Книжный мир, 2017. 432 с.
2. Юдакова, О. В. Управление закупочной логистикой: проблемы и управленческие решения / О. В. Юдакова, А. А. Токарев // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. № 3 (113). С . 104–106.
3. Волгин, В. Погрузка и разгрузка. Справочник грузменеджера / В. Волгин. М.: АВТОР, 2017. 612 с.
4. Киреева, Н. С. Складское хозяйство / Н.С. Киреева. – М.: Academia, 2022. 192 с.
5. Савин, В. И. Организация складской деятельности / В.И. Савин. М.: Дело и сервис, 2016. 544



*Научный руководитель:  
Попова Т.А., канд. экон. наук, доцент,  
заведующий кафедрой маркетинга и логистики  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

УДК 334.722

*JEL classification: D 23*

## МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ И ПОДХОДЫ

**ФОМИНА С.Р.,**

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Аннотация.** Развитие малых предприятий является движущей силой для развития экономики, играет важную роль в росте благосостояния населения, решении социально-экономических проблем. Малые предприятия являются базисом экономики. Эффективность функционирования небольших компаний и их конкурентоспособность в значительной степени зависят от уровня управления. Поэтому формирование стратегии управления, направленной на рост прибыли, снижение финансовых рисков и обеспечение ликвидности, становится важным аспектом политики таких предприятий. Решение этих вопросов в период развития рыночных отношений является ключевым для устойчивого и сбалансированного развития малых предприятий.

**Ключевые слова:** малый бизнес, малое предпринимательство, система управления, особенности организации менеджмента, классификация предприятий, принципы управления.

## SMALL BUSINESS MANAGEMENT SKILLS: KEY SKILLS AND APPROACHES

**FOMINA S.R.,**

*Bachelor student of the Department of Non-Production Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Annotation.** The development of small enterprises is a driving force for the development of the economy, plays an important role the role in the growth of the well-being of the population, solving socio-economic problems. Small enterprises are the basis of the economy. The efficiency of small companies and their competitiveness largely depend on the level of management.

*Therefore, the formation of a management strategy aimed at increasing profits, reducing financial risks and ensuring liquidity is becoming an important aspect of the policy of such enterprises. Addressing these issues during the development of market relations is key to the sustainable and balanced development of small enterprises.*

**Keywords:** *small business, small entrepreneurship, management system, features of the management organization, classification of enterprises, management principles.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Научные труды ученых, таких как Акчурина О. Л., Бекетова А. С., Блинов В. Н., Гельруд Я. Д., и других, содержат важные положения по управлению малыми предприятиями. Однако, несмотря на высокую степень изученности менеджмента и оптимизации ресурсов, большинство малых бизнесов сталкиваются с трудностями из-за неэффективной системы управления, неадаптированной к их специфике.

**Цель исследования** провести комплексный анализ системы менеджмента и ее эффективности на малых предприятиях.

**Изложение основного материала исследования.** В современном мире, где малый бизнес становится все более важным звеном экономики, искусство управления играет решающую роль в успехе предприятия. Как малый предприниматель, вы включаете обладаете не только профессиональными знаниями, но и эффективными навыками управления. Давайте подробно рассмотрим ключевые аспекты искусства управления в малом бизнесе.

Первый аспект всей системы управления это видение и стратегия бизнеса.

Видение и стратегия бизнеса являются ключевыми элементами успешного управления компанией. На этом этапе менеджер выбирает направление

бизнеса, а также цели компании в долгосрочной перспективе. В стратегии бизнеса первым делом идет выделение конкурентного преимущества, что помогает определить, в чем компания уникальна и как она может превзойти конкурентов. Так же оптимизация ресурсов, их грамотное распределение таким образом, чтобы достигнуть стратегических целей. Адаптация к изменениям, что предоставляет фреймворк для приспособления к меняющимся рыночным условиям и тенденциям.

Иметь четкое видение и стратегию помогает бизнесу оставаться фокусированным, поддерживать консистентность в принятии решений и создавать устойчивость в долгосрочной перспективе.

Следующим этапом является коммуникация.

Умение эффективно общаться с персоналом, клиентами и партнерами является неотъемлемой частью успешного управления. Четкость и открытость в общении помогают создать доверие и поддерживают позитивный рабочий климат. Набирая штат сотрудников, менеджер создает свою команду, он четко должен понимать какими качествами должен обладать каждый сотрудник, выявить все его сильные стороны и направлять их на улучшения работы компании. Но менеджер так же четко должен понимать для чего сотрудники пришли именно в его фирму,

что они хотят получать взамен своих усилий, это не только заработная плата, но и собственное чувство роста и развития, а также уважение и почет. Если менеджер будет использовать сотрудников как ресурс и не более, тогда он столкнётся с текучестью кадров, а это первый признак некомпетентности и неопытности самого управляющего.

Мудрый управляющий это лидер, наставник, психолог и поддержка для своей команды, неотъемлемое звено для большой машины, которое заставляет все шестерёнки работать исправно на протяжении многих лет.

Так же коммуникация включает в себя общения с конкурентами и партнерами. Эффективная коммуникация с конкурентами бизнеса важна для поддержания здоровой конкуренции. Соблюдайте профессиональные стандарты, избегайте негативных высказываний, и при необходимости ищите области сотрудничества или партнерства. Для эффективной коммуникации с партнерами по бизнесу важно четко формулировать свои мысли, быть внимательным к их потребностям и активно слушать. Устанавливайте ясные цели, используйте профессиональный тон и регулярно обменивайтесь информацией для поддержания понимания.

Следующий пункт, плавно вытекает из выше рассмотренного, а именно развитие команды.

Менеджер малого бизнеса должен быть не только хорошим лидером, но и способствовать развитию своей команды. Это включает в себя обучение, мотивацию и создание условий для профессионального роста сотрудников. В современном мире бизнеса конкуренция

растет с каждым днем, и для того, чтобы держать лидирующие позиции на рынке, вы должны совершенствоваться постоянно, не стоять на месте и рассуждать о том, что все нужные ниши вы уже заняли. Системное повышение квалификации, вебинары, курсы, семинары все это должно присутствовать в вашем бизнесе, не только для вас как менеджера, но и для каждого сотрудника вашей фирмы.

Следующий этап управления управление ресурсами и их грамотное распределение.

Управление ресурсами в бизнесе охватывает эффективное использование человеческих, финансовых и материальных ресурсов с целью достижения стратегических целей. Некоторые ключевые аспекты управления ресурсами включают:

Управление человеческими ресурсами (HR): найм, обучение и управление персоналом; развитие и мотивация сотрудников; стратегии управления трудовым потенциалом.

Управление финансами: бюджетирование и планирование финансовых ресурсов; контроль расходов и прибыли; управление капиталом и инвестициями.

Управление материальными ресурсами: эффективное использование оборудования и технологий; оптимизация цепочек поставок и запасов; управление производственными процессами.

Информационные ресурсы: эффективное использование информационных технологий; защита и обработка данных; развитие информационной инфраструктуры.

Временные ресурсы: планирование и управление временем проектов; оптимизация бизнес–процессов.

Энергетические ресурсы: эффективное энергоснабжение и управление энергопотреблением; внедрение энергосберегающих технологий.

Устойчивость и социальная ответственность: внедрение практик корпоративной социальной ответственности (CSR); учет экологических и социальных аспектов в управлении.

Мониторинг и анализ: регулярное отслеживание результатов и показателей производительности; анализ эффективности стратегий управления ресурсами.

Систематическое и сбалансированное управление всеми этими ресурсами помогает бизнесу повысить эффективность, снизить издержки и обеспечить устойчивость в переменной бизнес–среде.

Следующий фактор гибкость и адаптация.

Мир бизнеса постоянно меняется, и умение быстро адаптироваться к новым условиям ключевой момент. Гибкость в принятии решений и способность быстро реагировать на изменения окружающей среды помогут бизнесу оставаться успешным на рынке. В этом аспекте менеджер четко должен понимать, какой товар или услуга его компании больше нерентабельны, а что действительно имеет спрос. При адаптации рынка управляющий не должен терять смелость, взвесить все риски, разработать новый концепт и перейти к апгрейду бизнеса.

Адаптация напрямую связана с следующим аспектом системы управления, а именно инновациями.

Внедрение инноваций и поиск новых подходов к бизнесу помогают привлекать клиентов и выделяться среди конкурентов. Менеджер малого бизнеса должен поощрять творческий подход и инициативу в своей команде.

**Выводы.** Резюмируя все вышесказанное, можем с уверенностью сделать вывод о том, что искусство управления в малом бизнесе это балансирование между стратегией, коммуникацией, развитием команды, управлением ресурсами, адаптацией к изменениям и стимулированием инноваций. Повышение эффективности в этих областях поможет создать устойчивый и успешный малый бизнес в современном конкурентном мире.

#### Список литературы

1. Абрамс, Р. Бизнес–план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. М. : Альпина Паблишер, 2019. 486 с.
2. Бекетова, О. Н. Бизнес–планирование / О. Н. Бекетова. М. : Т8, 2020. 160 с.
3. Ксенофонтова, Х. З. Корпоративный менеджмент: Учебник / Х. З. Ксенофонтова. М. : КноРус, 2020. 314 с.
4. Орлова, П. И. Бизнес–планирование. Учебник для бакалавров / П. И. Орлова. М. : Дашков и К, 2020. 284 с.
5. Петров, К. Н. Бизнес–план на одной странице / К. Н. Петров. М. : Диалектика, 2019. 144 с.
6. Сергеев, А. А. Бизнес–планирование / А. А. Сергеев. М. : Юрайт, 2023. 443 с.

*Научный руководитель:  
Лоскутова В.В., канд. наук гос. упр., доцент,  
доцент кафедры менеджмента непромышленной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 004.832.28*

*JEL classification: L 21, L 26, L 53*

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**ХАРИТОНОВА С.В.,**

*обучающаяся бакалавриата*

*кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: im.sophia@mail.ru;*

**МЕЛЕШКО В.В.,**

*обучающаяся бакалавриата*

*кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: Vitya.Meleshko.69@mail.ru*

**Аннотация.** В статье установлено, что процесс разработки стратегии развития организации представляет собой комплексный подход, охватывающий внутренние и внешние факторы. Определены ключевые этапы, такие как анализ экзогенных и эндогенных воздействий, формулирование общей стратегии, установление миссии и целей. Выявлено, что функциональные стратегии, включая финансовую, управление персоналом, маркетинг, производство и НИОКР, играют существенную роль в достижении общих целей. Акцентирована важность гибкости стратегий и их обновления для успешной адаптации к изменениям в бизнес-среде и обществе.

**Ключевые слова:** организация, стратегия развития организации, стратегический менеджмент.

## DEFINING A PROMISING COURSE: DEVELOPING AN ORGANIZATION S DEVELOPMENT STRATEGY

**KHARITONOVA S.V.,**

*Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E-mail: im.sophia@mail.ru;*

**MELESHKO V.V.,**

*Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E-mail: Vitya.Meleshko.69@mail.ru*

***Annotation.** The article found that the process of developing an organization s development strategy is an integrated approach that covers internal and external factors. The key stages are identified, such as the analysis of exogenous and endogenous impacts, the formulation of an overall strategy, and the establishment of a mission and goals. It is revealed that functional strategies, including financial, personnel management, marketing, production and R&D, play a significant role in achieving common goals. The importance of flexibility of strategies and their updating for successful adaptation to changes in the business environment and society is emphasized.*

***Keywords:** organization, organization development strategy, strategic management.*

**Постановка проблемы.** При разработке стратегии организации выявляются проблемы, такие как неопределенность в выборе стратегических направлений, требующая более гибкого подхода к адаптации к изменяющейся бизнес-среде. Отсутствие четкой связи между общей стратегией и функциональными стратегиями затрудняет согласование действий на всех уровнях организации. Недостаточная интеграция внутренних и внешних факторов в анализе стратегии влияет на качество стратегических решений. Неэффективное использование данных при разработке стратегии подчеркивает необходимость улучшения аналитической базы для более успешной реализации стратегии развития в динамичной бизнес-среде.

Актуальность данной темы обусловлена быстро меняющейся бизнес-средой, где компании сталкиваются с

рядом сложных вызовов, таких как конкурентоспособность, изменения в рыночном поведении, нестабильность экономических условий и требования устойчивого развития.

В современном бизнесе, где динамичность и неопределенность становятся стандартом, разработка стратегии развития организации выходит на передний план. Этот процесс становится ключевым инструментом для адаптации к переменам и обеспечения долгосрочного успеха. Анализ внешних и внутренних факторов, определение целей и разработка координированных стратегий по всем функциональным областям становятся неотъемлемой частью этого процесса.

Подчеркивается, что успешная разработка стратегии требует не только комплексного понимания текущих вызовов, но и гибкости в адаптации к будущим изменениям. Актуальность данной темы

проявляется в поиске оптимальных путей достижения конкурентных преимуществ, эффективного управления ресурсами и создания устойчивых стратегий, способных выдерживать давление переменчивости бизнес-среды.

**Цель исследования** заключается в выявлении оптимальных методов и подходов для создания эффективной стратегии, способной обеспечить долгосрочное и устойчивое развитие предприятия.

**Изложение основного материала исследования.** Стратегическое управление включает в себя руководство, охватывающее как долгосрочные цели, так и текущую операционную деятельность организации. Эффективная система стратегического менеджмента обеспечивает предприятию гибкость для адаптации к изменениям в окружающей среде, внедрения инновационных продуктов и достижения конкурентных преимуществ в перспективе [1, с. 131].

Стратегия организации представляет собой комплекс мероприятий и

управленческих подходов, направленных на достижение долгосрочных целей [2, с. 29]. Методология разработки стратегии развития организации базируется на общих принципах, обеспечивающих взаимосвязанные решения для координации и упорядочения действий в достижении долгосрочных целей. Оценка результатов работы учитывает качественные и количественные аспекты. Взаимоотношения с внешней средой формируют стратегическую концепцию, определяя продукты, технологии и способы достижения конкурентных преимуществ.

Подходы к стратегическому развитию включают, представленные в таблице 1.

Стратегии компании зависят от рыночного поведения, конкурентоспособности, жизненного цикла, потенциала развития и управленческих инициатив. Для эффективной стратегии важно ясно описать, обосновать и осознать ее персоналом, установить индикаторы и критерии оценки [3, с. 21].

Таблица 1

Подходы к стратегическому развитию

Подходы к стратегическому развитию	Описание
Стратегии Майкла Портера	Включают лидерство по снижению затрат, дифференциацию и фокусирование. Целью является достижение конкурентных преимуществ в сферах затрат, уникальности товаров или ориентации на узкий сегмент рынка.
Стратегии стабильности	Основываются на сохранении текущего положения компании, избегая радикальных изменений. Целью является поддержание стабильности в долгосрочной перспективе.
Стратегии роста	Ориентированы на активное расширение бизнеса, включая

	увеличение объемов производства, вход на новые рынки и развитие новых продуктов. Цель – увеличение доходов и доли рынка.
Стратегии сокращения	Направлены на уменьшение масштабов бизнеса, отказ от неэффективных подразделений или сокращение издержек. Цель – повышение эффективности и концентрация на прибыльных направлениях.
Классификация по уровням управления	Включает стратегии на корпоративном, бизнес и функциональном уровнях. Корпоративная стратегия ориентирована на весь холдинг, бизнес–стратегия фокусируется на конкретных рынках, а функциональная – на определенных функциях внутри компании.
Классификация по ориентированности	Отражает выбор между стратегиями, ориентированными на рынок (внешние факторы, требования клиентов) и внутренние ресурсы (технологии, сотрудники).

В условиях конкурентности и рыночной нестабильности рекомендуется комплексный подход, включая рыночный, ресурсный, компетентностный, теорию заинтересованных сторон, корпоративную социальную ответственность и устойчивое развитие. Интеграция этих подходов осуществляется через использование ключевых компетенций для реализации корпоративной социальной ответственности и определение общей основы формирования ключевых компетенций.

При разработке стратегии развития организации рекомендуется следующий алгоритм: стратегический анализ экзогенных и эндогенных факторов, выбор общего стратегического направления, определение видения, миссии и ключевых целей, разработка отдельных функциональных стратегий. Стратегический анализ включает исследование воздействия экзогенных и эндогенных факторов, включая макро– и

микросреду, с использованием методов анализа PEST и модели «Пять сил конкуренции» Портера.

Эндогенные факторы, влияющие на развитие организации, тесно связаны с ее внутренней средой, охватывающей различные функциональные направления, такие как персонал, маркетинг, производство, финансы и организационная культура. Внутренняя среда предприятия определяется целями, структурой, задачами, технологиями и людьми, что считается ключевыми аспектами при оценке внутренней среды. Эти аспекты оказывают влияние на формирование стратегии развития организации, выявляя необходимость изменений и реинжиниринга, например, при оценке бизнес–модели и бизнес–процессов.

Стратегический аудит внутренней среды включает анализ иерархической и структурной согласованности стратегии развития. Этот шаг позволяет оценить



соответствие целей и структуры организации, а также определить необходимость корректировок. Исследование используемых ресурсов, таких как финансовые, промышленные, интеллектуальные и человеческие, играет важную роль в стратегическом аудите внутренней среды, выявляя сильные стороны и потенциальные угрозы для бизнес-процессов [4, с. 9].

Оценка рисков бизнес-процессов и исследование полномочий, ответственности и эффективности менеджеров структурных подразделений являются важными шагами для обеспечения успешного выполнения стратегии развития. Также уделяется внимание анализу организационной культуры и особенностей корпоративного управления. Все эти шаги совместно помогают оценить адекватность управленческого процесса и внутренних систем учета и анализа в достижении стратегических целей организации.

Интеграция результатов анализа внешней и внутренней среды на различных этапах развития организации рассматривается как более комплексный и эффективный метод. Милова Ю. Ю. и Чернышенко М. С. предлагают использование SWOT-анализа для изучения взаимозависимости между внешней и внутренней средой организации. Основные шаги SWOT-анализа включают определение объекта исследования, выявление сильных и слабых сторон, определение рыночных возможностей и

угроз, ранжирование и уточнение возможностей и угроз с использованием количественных показателей для большей точности [5, с. 146].

Следующим этапом в формировании стратегии является определение и конкретизация общего направления стратегического развития. Это включает разработку общей корпоративной стратегии, формулирование стратегической концепции развития, корректировку миссии и установление целей.

Стратегическая концепция определяет основные направления развития компании, ориентируя ее на конкретные виды конкуренции, внедрение новых технологий и формирование ценовой политики [6, с. 9].

Гибкость стратегических планов играет важную роль в стратегическом планировании, обеспечивая адаптивность к постоянно меняющейся бизнес- и социальной среде. В этом контексте миссия компании становится ключевым элементом, выражая концептуальные намерения двигаться в определенном направлении.

Миссия описывает статус организации, основные принципы работы, намерения руководства и устанавливает важнейшие характеристики. Она также выражает устремление в будущее, определяет ценности и направляет усилия предприятия.

Процесс формирования миссии включает этапы, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Процесс формирования миссии организации

Этап	Описание
Подготовительно–	Анализ текущего состояния организации, выявление

аналитический	основных принципов работы и ключевых характеристик
Комбинаторный	Формирование различных вариантов миссии на основе анализа предшествующего этапа
Вариативный	Рассмотрение различных альтернатив и вариантов миссии, оценка их соответствия целям организации
Дискуссионный	Обсуждение и анализ предложенных вариантов миссии с участием ключевых стейкхолдеров и руководства
Утверждение	Окончательное утверждение миссии после учета обсуждений и обеспечения соответствия целям организации

Осуществление миссии зависит от постановки конкретных целей и задач. Без четкой формулировки стратегических планов и миссии развитие предприятия становится затруднительным, и все стратегии могут оставаться невоплощенными [7, с. 16].

На этапе разработки стратегии важно учитывать, что поставленные цели должны соответствовать SMART-критериям, включая конкретность, измеримость, достижимость, значимость и определенность во времени [8, с. 498].

Завершающим этапом стратегического целеполагания является разработка функциональных стратегий для отдельных подразделений компании. Функциональные стратегии должны конкретизировать направления достижения общих целей и согласовываться как с общей стратегией, так и с функциональными стратегиями других подразделений [9, с. 743].

Финансовая стратегия направлена на улучшение финансового состояния и оптимизацию финансовых отношений организации. Стратегия управления человеческими ресурсами (HR)

фокусируется на подборе, отборе и общем управлении персоналом, а также соответствии управленческих решений трудовому законодательству.

Учитывая, что персонал является основным ресурсом предприятия, HR-стратегия играет ключевую роль и определяет работу других отделов, влияя на способность компании преодолеть кризисные условия. Маркетинговая стратегия выстраивается вокруг вопросов, связанных с потребительским спросом, ценообразованием, методами продаж и стимулированием коммуникаций.

Производственная стратегия стремится минимизировать издержки, оптимизировать ресурсы и повысить стандарты качества продукции. Стратегия НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) фокусируется на разработке, внедрении и коммерциализации инноваций, что важно для дифференциации компании в условиях современного рынка.

**Выводы.** Разработка стратегии развития организации важный процесс, включающий в себя анализ внутренних и внешних факторов, выявление целей и

задач. Экзогенные факторы, такие как экономические и социальные условия, а также эндогенные факторы, включая структуру и персонал, формируют основу для стратегического планирования. Цели организации должны соответствовать SMART-критериям: быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и определенными во времени. Формулирование общей корпоративной стратегии, определение миссии и ключевых целей ориентируют компанию на основные направления развития. Анализ функциональных стратегий, таких как финансовая, управление человеческими ресурсами, маркетинг, производство и научно-исследовательские направления, играет важную роль. Согласованность и взаимодействие всех функциональных стратегий становятся основой для успешной реализации миссии и достижения целей. Обновление стратегических планов и гибкость стратегий необходимы для адаптации к постоянно меняющимся условиям бизнеса и общества. Разработка стратегии развития организации динамичный процесс, направленный на обеспечение устойчивого и успешного будущего компании.

#### Список литературы

1. Бузимова, А. С. Этапы и инструменты разработки стратегии организации / А.С. Бузимова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – №8–1. – С. 131–135.
2. Антипатов, Ю. А. Актуальность разработки стратегии развития для предприятий малого бизнеса / Ю.А. Антипатов // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 19 (31). – С. 29–30.
3. Грищук, В. А. Взаимосвязь структуры и стратегии организации / В.А. Грищук // Общество, экономика, управление. – 2021. – №1. – С. 20–23.
4. Долбнина, Л. В. Процесс выбора, разработки и реализации стратегий развития организации / Л.В. Долбнина // Сфера услуг: инновации и качество. – 2016. – № 21. – С. 9–15.
5. Лёвина, М. В. SWOT-анализ: от стратегии организации к стратегии личностного роста / М.В. Лёвина // Наука и образование. – 2022. – №2. – С. 145–150.
6. Авдеева, Ю. А. Методы и инструменты разработки стратегии организации / Ю.А. Авдеева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №7. – С. 5–11.
7. Друтель, Ю. С. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса / Ю.С. Друтель // Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России. – 2017. – Т. 18. – № 1–2. – С. 15–20.
8. Зазыгин, С. П. Стратегии управления изменениями в организации / С.П. Зазыгин // E-Scio. – 2020. – №4 (43). – С. 497–508.
9. Кубарь, М. А. Стратегии развития организации / М.А. Кубарь // Экономика и социум. – 2021. – №6–1 (85). – С. 741–744.

*Научный руководитель:  
Черная Л.В., канд. наук гос. упр., доцент,*

УДК 338.2

JEL classification: L 10, M 13, O 29

## РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**ЦУКАНОВА В.В.,**

*обучающийся бакалавриата кафедры финансов  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: [k\\_fin302@donampa.ru](mailto:k_fin302@donampa.ru);*

**ТАРНОВСКАЯ А.В.,**

*магистрант кафедры финансов  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: [k\\_fin302@donampa.ru](mailto:k_fin302@donampa.ru)*

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность антикризисного управления на предприятии. Отражены особенности разработки механизма антикризисного управления. Представлены различные виды управления, которые могут быть применены в зависимости от специфики кризиса и его воздействия на предприятие. Рассмотрены основные подходы к антикризисному управлению. Исследованы принципы и меры антикризисного управления.

**Ключевые слова:** механизм, антикризисное управление, стратегия, кризисная ситуация, антикризисный план.

## DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM AT THE ENTERPRISE

**TSUKANOVA V.V.,**

*Bachelor student of the Department of Finance  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E-mail: [k\\_fin302@donampa.ru](mailto:k_fin302@donampa.ru);*

**TARNOVSKAYA A.V.,**

*Master student of the Department of Finance  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E-mail: [k\\_fin302@donampa.ru](mailto:k_fin302@donampa.ru)*

*Annotation.* The article examines the essence of crisis management in an enterprise. The features of the development of an anti-crisis management mechanism are reflected. Various types of management are presented that can be applied depending on the specifics of the crisis and its impact on the enterprise. The main approaches to crisis management are considered. The principles and measures of anti-crisis management have been studied.

*Keywords:* mechanism, crisis management, strategy, crisis situation, anti-crisis plan.

**Постановка проблемы в общем виде.** Разработка механизма антикризисного управления на предприятии

заключается в необходимости обеспечить стабильность, устойчивость и успешное развитие предприятия в условиях быстро меняющегося мира. Прежде всего, неустойчивость мировой экономики, финансовые кризисы, изменения в международной политике создают угрозы для стабильности предприятий, требуя принятия антикризисных мер. Быстрое развитие технологий и появление новых рыночных трендов требуют от предприятий гибкости, быстрой адаптации к изменениям и способности быстро реагировать на возникающие кризисные ситуации. Сложившаяся конкурентная среда, нестабильность рынков, изменения в потребительском спросе требуют от предприятий постоянного контроля над своей деятельностью и принятия мер по предотвращению кризисных ситуаций. Строгие законодательные требования, высокие стандарты корпоративной ответственности и репутационные риски заставляют предприятия уделять большое внимание антикризисному управлению.

Существенный вклад в исследование антикризисного управления, а также в развитие системы управления рисками внесли такие ученые, как М. Ф. Иванов, И. В. Проценко [1], Н. А Рытова

[2], В. Л. Сорокотягина [3], М. М. Хирачигаджиева [4] и др.

**Цель исследования** предложить план разработки механизма антикризисного управления на предприятии.

**Изложение основного материала.** Антикризисное управление предприятием это комплекс мер, направленных на предотвращение кризиса на предприятии и использование любых возможностей для его развития в этот сложный период. Процесс антикризисного управления планируется на определенный период времени, например, на шесть месяцев или год, и предполагает достижение конкретных результатов за это время.

Антикризисное управление, как управление в условиях наступившего кризиса, направлено на выход из кризисной ситуации и стабилизацию состояния субъекта хозяйствования [1, с. 125].

Антикризисное управление является процессом, который имеет цель, стратегию достижения этой цели, задачи, составляющие стратегии, и сроки для контроля результатов, а также ответственных менеджеров, контролирующих каждый этап и корректирующих стратегию при необходимости.

Исходя из определения, антикризисное управление имеет две основные цели: предотвратить банкротство

предприятия и смягчить последствия кризиса, обеспечив его выживание, а также укрепить позиции предприятия на рынке путем использования возможностей кризиса. Важно соблюдать последовательность в достижении этих целей, обеспечивая выживание предприятия в первую очередь и лишь затем работая над усилением его позиций на рынке. Для смягчения последствий кризиса необходимо вывести сотрудников из состояния эмоционального упадка, разработать и реализовать план по нейтрализации кризиса на предприятии, а также внедрить новые инструменты управления, позволяющие быстрее адаптироваться к новым условиям. Чтобы сохранить и укрепить позиции предприятия, необходимо расширить рамки привычной деятельности, проводить быстрые эксперименты для поиска новых возможностей, открывающихся в период кризиса, и оперативно использовать эти возможности. Все задачи, последовательность их выполнения и сроки реализации фиксируются в антикризисной стратегии.

Разработка механизма антикризисного управления предприятием это сложный и многоступенчатый процесс, который требует тщательной подготовки и планирования.

Механизм управления — это организованно–функциональная совокупность целенаправленных инстинктивных способов или (и) рефлексивных методов и инструментов их реализации [2, с. 104].

Следовательно, механизм антикризисного управления это организованно–функциональная совокупность целенаправленных

инстинктивных способов или (и) рефлексивных методов и инструментов их реализации, направленных на управление кризисными ситуациями на предприятии. Основными этапами разработки такого механизма и рекомендации по его внедрению на предприятии целесообразно выделить следующие:

первый этап анализ и оценка рисков. На данном этапе необходимо провести исследование рынка, выявить возможные угрозы и определить наиболее вероятные сценарии развития кризисной ситуации. Обязательно понимание каждым сотрудником необходимости перехода от фрагментарного реагирования на риск к скомпонованным комплексным действиям анализа риска, что приводит к росту стоимости предприятия [3, с. 132]. Также необходимо оценить ресурсы предприятия и его возможности по преодолению кризиса;

второй этап разработка стратегии антикризисного управления. Здесь необходимо определить цели и задачи, которые будут стоять перед предприятием в условиях кризиса, а также разработать план действий на случай возникновения кризисной ситуации;

третий этап подготовка персонала, которая заключается в том, что сотрудники должны быть обучены действиям в кризисной ситуации, знать свои обязанности и понимать свою роль в антикризисном управлении;

четвертый этап создание системы мониторинга, поскольку для эффективного антикризисного управления необходимо иметь возможность оперативно отслеживать изменения на рынке и внутри предприятия;

пятый этап управление финансами, т.к. в условиях кризиса необходимо контролировать расходы и оптимизировать бюджет, чтобы сохранить финансовую устойчивость предприятия;

шестой этап коммуникация с заинтересованными сторонами. Важно поддерживать связь с клиентами, партнерами и поставщиками, чтобы быть в курсе их потребностей и ожиданий;

седьмой этап восстановление после кризиса. После окончания кризиса необходимо проанализировать его последствия и разработать план по восстановлению деятельности предприятия;

восьмой этап внедрение инноваций, т.к. в условиях кризиса часто возникают новые возможности для развития и внедрения инновационных решений;

девятый этап мотивация персонала. В кризисной ситуации важно поддерживать высокий уровень мотивации сотрудников, чтобы они были готовы к активным действиям и решениям;

десятый этап оценка эффективности антикризисного управления. Регулярная оценка результатов антикризисных мер позволит определить их эффективность и внести необходимые коррективы в стратегию управления предприятием.

Антикризисное управление это комплекс мер, направленных на предотвращение, смягчение и преодоление кризисных ситуаций.

Оно включает в себя различные виды управления, которые могут быть применены в зависимости от специфики кризиса и его воздействия на предприятие.

Реструктуризация это процесс изменения структуры предприятия для

повышения его эффективности и конкурентоспособности. Примером может служить сокращение расходов и штата сотрудников, продажа или поглощение других компаний, изменение организационной структуры и т.д.

Финансовое оздоровление этот вид антикризисного управления направлен на улучшение финансового состояния предприятия. Включает в себя меры по оптимизации затрат, улучшению контроля денежных потоков, увеличению прибыли и т.п.

Антикризисный маркетинг это комплекс мероприятий, направленных на привлечение новых клиентов, повышение продаж, улучшение имиджа предприятия. Примерами могут быть проведение акций, скидок, внедрение новых продуктов, улучшение качества обслуживания, оптимизация сайта и т. д.

Модернизация производства этот вид управления предполагает внедрение новых технологий и оборудования для повышения эффективности производства и снижения издержек. Примеры включают автоматизацию процессов, переход на новые материалы и технологии, улучшение контроля качества продукции.

Антикризисное кадровое управление этот вид управления предполагает оптимизацию кадрового состава, улучшение системы мотивации и стимулирования персонала, внедрение программ обучения и развития сотрудников, увольнение неэффективных сотрудников, создание кадрового резерва, проведение тренингов и семинаров для сотрудников.

Управление рисками данный вид направлен на прогнозирование и предотвращение возможных рисков,

связанных с кризисом. Здесь осуществляется оценка рисков, разработка антикризисных планов, страхование рисков.

Улучшение корпоративной культуры данный вид включает в себя мероприятия, направленные на формирование благоприятной рабочей атмосферы, повышение лояльности персонала и улучшение взаимодействия между сотрудниками. К примеру, проведение корпоративных мероприятий, создание системы обратной связи, развитие корпоративной социальной ответственности.

Оптимизация бизнес-процессов данный вид подразумевает анализ и реорганизацию бизнес-процессов для повышения их эффективности и снижения затрат. Здесь осуществляется анализ бизнес-процессов, внедрение системы управления проектами, оптимизация бизнес-модели.

Внедрение инноваций данный вид связан с внедрением новых идей, технологий и подходов для улучшения деятельности предприятия, т.е. разработка и внедрение новых продуктов и услуг, использование новых технологий, проведение научных исследований и разработок.

Развитие корпоративной социальной ответственности этот вид предполагает взаимодействие предприятия с обществом и окружающей средой для укрепления его имиджа и снижения возможных рисков, т.е. участие в социальных проектах, поддержка местных сообществ, экологическая ответственность.

В целом, антикризисное управление включает в себя множество видов управления, которые направлены на

предотвращение или смягчение кризисных ситуаций и обеспечение устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Антикризисное управление ориентировано на две основные цели: обеспечение стабильности предприятия и использование возможностей кризиса для усиления его позиций на рынке. Приоритетом является достижение первой цели, что включает предотвращение банкротства и преодоление последствий кризиса. Затем можно переходить ко второй цели, связанной с укреплением позиций предприятия на рынке и расширением его деятельности.

Для минимизации последствий кризиса необходимо поддерживать моральный дух сотрудников, разрабатывать планы преодоления кризиса и обновлять управленческие инструменты для быстрого реагирования на изменения. Также важно не ограничиваться текущей деятельностью, проводить эксперименты и использовать новые возможности, возникающие в период кризиса. Все эти задачи и стратегии должны быть отражены в антикризисном плане.

Под антикризисным планом понимается комплекс мер, направленных на преодоление кризиса и восстановление стабильного функционирования предприятия. Он может включать в себя реструктуризацию долгов, сокращение расходов, изменение маркетинговой стратегии, внедрение инноваций и другие меры, которые помогают предприятию выжить в условиях кризиса.

Существуют два основных подхода к антикризисному управлению: американский и японский. Американский подход предполагает разработку



антикризисных стратегий только руководством предприятия с упором на снижение себестоимости продукции. Японский подход подразумевает разработку стратегий, направленных на увеличение прибыли и разработку антикризисных стратегий, приемлемых для исполнителей. В рамках данного подхода стратегический план реализуется быстро, так как работники участвуют в его разработке и реализации.

В России часто используется японский подход к антикризисному управлению, основанный на трех ключевых идеях:

поддержка со стороны работников и посильность задач;

параллельное выполнение мероприятий;

строгое следование задачам, определенным в антикризисной стратегии.

Из этих идей вытекают девять принципов эффективного антикризисного управления:

профилактический принцип, сущность которого заключается в том, что предотвращение кризиса лучше, чем борьба с его последствиями;

принцип постоянной готовности, т.е. менеджеры всегда готовы к нарушению равновесия на предприятии;

принцип срочного реагирования, сущность которого заключается в том, что раннее включение антикризисных мер ускоряет восстановление равновесия;

принцип адекватного реагирования, заключающийся в том, что затраты на антикризисные меры должны соответствовать уровню угрозы;

принцип комплексных решений, т.е. антикризисные решения должны быть

связаны с другими решениями предприятия;

принцип альтернативных действий, т.е. рассматриваются все альтернативы перед принятием решения, оценивается эффективность и затраты и выбирается наиболее адекватное решение;

принцип адаптивного управления, т.е. необходимы гибкие управленческие решения и быстрая реакция на изменения внешней и внутренней среды;

принцип приоритета внутренних ресурсов, который подразумевает, что предприятие использует только внутренние ресурсы при антикризисном управлении, без привлечения внешних ресурсов;

принцип эффективности, сущность которого заключается в том, что все этапы антикризисного управления должны быть эффективными.

Необходимо применять при антикризисном управлении комплекс определённых принципов, поскольку использование какого-либо одного принципа не обеспечит положительный эффект от антикризисного управления.

Кроме того, в комплексе с принципами антикризисного управления целесообразно применять антикризисные меры. Существующие методы борьбы с кризисом разделяют на семь групп, а именно:

восстановительные предприятие находит и устраняет слабые звенья в своей деятельности;

кадровые лучших сотрудников предприятие удерживает, а с наименее эффективными прощается. Кадровый состав пересматривается таким образом, чтобы оставшиеся сотрудники были готовы успешно справиться с кризисом;

финансовые модернизируются системы отчётности, снижают затраты, внедряются инструменты для повышения эффективности и прибыли;

маркетинговые изучается спрос потребителей и каналы сбыта. На основании этого корректируются маркетинговые стратегии;

производственные предприятие повышает качество продукции, улучшает процессы производства;

управленческие на предприятии обновляются существующие методы управления;

методы активного приспособления на предприятии ведётся работа с изменениями, создаются новые продукты или услуги, активно распространяют их.

Каждую группу методов следует адаптировать под ситуацию и потребности предприятия. В результате разрабатывается антикризисная стратегия.

Необходимо отметить примеры антикризисных стратегий:

электрический шок это рискованная стратегия, которая противоречит стандартной логике сокращения расходов во время кризиса. Вместо этого предполагается увеличение расходов в критически важных областях. Например, руководство может увеличить зарплаты сотрудников, чтобы повысить их мотивацию и, в конечном итоге, производительность;

управление вручную это стратегия, направленная на усиление внутреннего контроля, когда финансовые показатели предприятия ухудшаются из-за недостатков в контроле. В этом случае, собственники предприятия берут на себя управление и участвуют в принятии важных решений, пока кризис не будет преодолен;

экстремальные шаги это стратегия, которая включает обращение к кредиторам за дополнительной помощью, когда собственных ресурсов предприятия недостаточно для преодоления кризиса. Это решение может быть рискованным, но дополнительные ресурсы могут помочь предприятию вернуться к нормальной работе.

Чтобы определить, работает ли выбранная антикризисная стратегия, необходимо осуществлять постоянный контроль за ходом ее реализации. Необходимо отслеживать этапы, сроки и результаты, чтобы в конечном итоге убедиться в эффективности стратегии.

Если менеджеры предприятия задают вопрос о переходе на антикризисное управление, то это может указывать на наличие кризиса. Внешние факторы, такие как состояние экономики в стране и внутренние факторы (действия самого предприятия) могут вызвать кризис.

Внешними факторами выступают следующие: ускорение инфляции, уменьшение доходов населения с одновременным ростом безработицы, политические кризисы, нестабильность в законодательстве и налоговой системе, стихийные бедствия и другие чрезвычайные ситуации.

Внутренние факторы включают производственные проблемы (устаревшее оборудование, высокие энергозатраты и снижение производительности), рыночные проблемы (низкую конкурентоспособность предприятия, небольшое количество потребителей и сбои в работе с поставщиками) и управленческие проблемы (неэффективное управление,

необоснованные риски и некачественный анализ рынка).

Кризис может воздействовать на различные сферы предприятия, включая продукцию, технологии, производство, логистику, штат и управление.

**Выводы.** Существует четыре основных признака, указывающих на необходимость перехода на антикризисное управление: падение финансовых показателей, снижение имиджа предприятия, жалобы клиентов о низком качестве продуктов или обслуживания и снижение ключевых показателей, характеризующих эффективность бизнес-процессов на предприятии. Одной из самых сложных и критических проблем, которую необходимо решить, является антикризисный менеджмент, который может эффективно управлять различными рисками, влияющими на репутацию и доходы организаций [4, с. 103].

Также в рамках антикризисного управления ведется работа по улучшению корпоративного управления и повышению эффективности бизнес-процессов, что помогает снизить затраты и улучшить финансовые показатели предприятия.

Непосредственно разработка механизма антикризисного управления является ключевым элементом успешной антикризисной стратегии предприятия и позволяет сохранить стабильность и конкурентоспособность бизнеса в условиях нестабильной экономической среды.

#### Список литературы

1. Иванов, М. Ф. Подходы к сущности категории «антикризисное управление» и механизмы антикризисного управления на предприятии / М. Ф. Иванов, И. В. Проценко // Инженерная экономика и управление в современных условиях : Материалы научно-практической конференции, приуроченной к 50-летию инженерно-экономического факультета, Донецк, 09 октября 2019 года / Ответственный редактор В. В. Жильченкова. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. С. 122–129.
2. Рытова, Н. А. Сущность механизма и системы управления: философский аспект / Н. А. Рытова // Менеджер. 2022. № 3(101). С. 100–106.
3. Сорокотягина, В. Л. Интеграция риск-менеджмента в систему управления предприятием / В. Л. Сорокотягина // Global challenges of contemporary issues : Collection of scientific articles, Paris, 28 сентября 2018 года. Paris: Lardy Publishing House, 2018. С. 132–135.
4. Хирачигаджиева, М. М. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в экономике России / М. М. Хирачигаджиева // Научный альманах. 2019. № 12–1(62). С. 103–106.

*Научный руководитель:  
Сорокотягина В.Л., канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры финансов  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 330*

*JEL classification: M 30, M31 M 37*

## ОРГАНИЗАЦИЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ И РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

**ЦЫБ У.В.,**

*обучающийся бакалавриата*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретико–методические аспекты организации рекламной деятельности на предприятии и разработка маркетинговых решений по ее совершенствованию. Приводятся основные принципы и методы при выборе каналов связи. Особое внимание уделяется современным тенденциям и инструментам, которые помогают повысить эффективность рекламной деятельности на предприятии.

**Ключевые слова:** организация, рекламная деятельность, предприятие, маркетинговые решения, совершенствование, принципы, методы, эффективность, тенденции, инструменты.

## ORGANIZATION OF ADVERTISING ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE AND DEVELOPMENT OF MARKETING SOLUTIONS FOR ITS IMPROVEMENT

**TSYB U.V.,**

*Bachelor student of the Department of Marketing and Logistics*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

**Annotation.** The article deals with theoretical and methodological aspects of the organization of advertising activity at the enterprise and the development of marketing solutions for its improvement. The basic principles and methods in the selection of communication channels are given. Special attention is paid to modern trends and tools that help to increase the effectiveness of advertising activities at the enterprise.

*Keywords: organization, advertising activity, enterprise, marketing decisions, improvement, principles, methods, efficiency, trends, tools.*

### **Постановка проблемы в общем виде.**

В современном бизнесе рекламная деятельность играет ключевую роль в успешной продвижении продукции и услуг предприятия на рынке.

Реклама является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии, позволяя привлечь внимание потенциальных клиентов, установить контакт с ними и убедить в необходимости приобретения товаров или услуг. Однако, в условиях постоянно меняющейся рыночной среды и конкурентной борьбы, организация рекламной деятельности требует постоянного совершенствования и адаптации к новым условиям.

Для того чтобы привлечь внимание к своему товару используется реклама, которая является одним из важнейших видов коммуникационной деятельности, посредством которого производитель или продавец передает информацию, убеждающую потенциального потребителя в целесообразности приобретения товара.

Реклама это направление в маркетинговых коммуникациях, в рамках которого производится распространение информации для привлечения внимания к объекту рекламирования с целью формирования или поддержания интереса к нему.

В современном бизнесе реклама играет ключевую роль в привлечении клиентов и увеличении продаж. Организация рекламной деятельности на предприятии является сложным и многогранным процессом, требующим комплексного подхода и разработки эффективных маркетинговых решений.

В связи с этим, актуальность заключается в необходимости изучения современных тенденций и методов организации рекламной деятельности, а также разработки новых подходов к ее совершенствованию.

Теоретико–методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и практиков, посвященных рекламной деятельности, маркетингу, менеджменту, стратегическому планированию и управлению, таких как: А. Э. Захарова [2], Е. Р. Бененсон [4], К. А. Рымар [5], А. И. Хлебнова [6], К. А. Татаринов [7], и др.

**Целью исследования** выступает систематизация теоретико–методических аспектов и разработка эффективных маркетинговых решений для совершенствования рекламной деятельности на предприятии.

**Изложение основного материала исследования.** В современных реалиях представители разнообразных областей наук проводят всё больше исследований, связанных с рекламой. Все потому, что это вид деятельности, который не строится исключительно на коммерческих интересах и использовании СМИ. Помимо этого, реклама имеет социально–психологический оттенок из–за чего появляется необходимость углубиться в понятие рекламы.

В литературе используются самые разные определения рекламы, наиболее распространенные из которых представлены в таблице 1.

Исходя изданных, представленных в таблице 1, можно составить единое

понятие, где реклама > это однонаправленная форма неличной коммуникации, осуществляемая на платной основе с целью привлечения внимания к объекту рекламирования.

Прежде чем приступить к разработке рекламной стратегии, необходимо четко определить цели и задачи, которые предприятие хочет достичь через рекламу. На протяжении прошлого столетия цели рекламы претерпевали постоянные изменения: 1920–1930 стимулирование продаж; 1940–1955 донесение до потребителя свойств товара; 1955–1960 создание имиджа бренда; 1970 и по настоящее время создание сообщения, отличающее бренд от конкурентов, максимально близкое для его целевой аудитории.

Основной целью выступает привлечение внимание потребителей к конкретному товару или услуге, что позволяет сделать вывод о стремлении рекламы к осуществлению коммерческой цели [2].

Среди целей рекламы выделяются: пробная версия (характерна для компании, находящиеся на стадии внедрения), непрерывность (чтобы существующие клиенты продолжали придерживаться продукта), смена бренда (предназначена для тех компаний, которые хотят привлечь клиентов конкурентов), обратное переключение (цель предназначена для компаний, которые хотят вернуть своих прежних клиентов, которые переключились на своих конкурентов) [3].

Таблица 1

Трактовки понятия «реклама» [0]

Автор	Определение	Примечание
Ж.–Ж. Ламбен	Средство коммуникации, позволяющее передать сообщение потенциальным покупателям, основной инструмент коммуникационной стратегии втягивания. Реклама – основная составляющая маркетингового давления.	Рассматривается как часть маркетинга, с основной целью рекламы, без уточняющих деталей
У.Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти	Реклама оплаченная не персонализированная коммуникация, осуществляемая идентифицированным спонсором и использующая средства массовой информации с целью склонить к чемуто аудиторию или повлиять на нее.	Не рассмотрены все функции рекламы, при этом получатель указан как не определенный круг лиц
Закон РФ от 13.03.2006 г. (ред. от 24.07.2023 г.) № 38–ФЗ	Реклама информация, распространенная любым способом, в любой форме и использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или	Широкое, общее определение, при этом без четкого обозначения «отправителя» распространяемой

	поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке	информации
Метелева Ю.А.	Реклама > это печатное, рукописное, устное или графическое уведомление о лице, товаре, услугах или общественном движении, открыто исходящее от рекламодателя и оплаченное им с целью увеличения сбыта, расширения клиентуры, получения голосов или публичного одобрения	Рассматривается с позиции формы и процесса ее презентации
Ф. Котлер	Реклама любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг конкретного заказчика	Широкое определение, но с точки маркетинга

Изложенный выше материал характеризует цели рекламы с разных точек. Тем не менее, помимо целей реклама преследует следующие задачи:

1. информирование (формирование осведомленности и знания о конкретном товаре или товарной категории и т.п.);

2. увещание (постепенное, последовательное формирование потребительского предпочтения; убеждение потребителя выбрать конкретный товар или фирму, поощрение покупки и т.д.);

3. напоминание (поддержание осведомленности, удержание в памяти потребителей информации о товаре и/или его свойствах; где находится место продажи, какова цена товара, каковы его свойства и т.д.);

4. позиционирование (перепозиционирование) товара в сознании потребителя определение его характерного места (статуса) среди товаров конкурентов;

5. удержание потребителей, лояльных к рекламируемой марке;

6. формирование имиджевой составляющей товара (создание долго срочного положительного отношения к товару).

После определения целей и задач рекламной деятельности необходимо выбрать подходящие каналы коммуникации для достижения поставленных целей.

В современной теории и практике маркетинга эффективная коммуникация с целевой аудиторией является одним из главных факторов успешности продвижения компании. Для привлечения аудитории маркетологи создают новые формы подачи рекламных сообщений и выбирают новые каналы для их размещения [4].

Все каналы рекламы принято разделять на 5 категорий (рис. 1).

Среди рекламных каналов распределения выделяются: телевидение;

радио; пресса; Интернет; наружная реклама.

На моменте выбора носителя необходимо обращать внимание на его

рентабельность, показатели эффективности и соответствие целям рекламной деятельности.

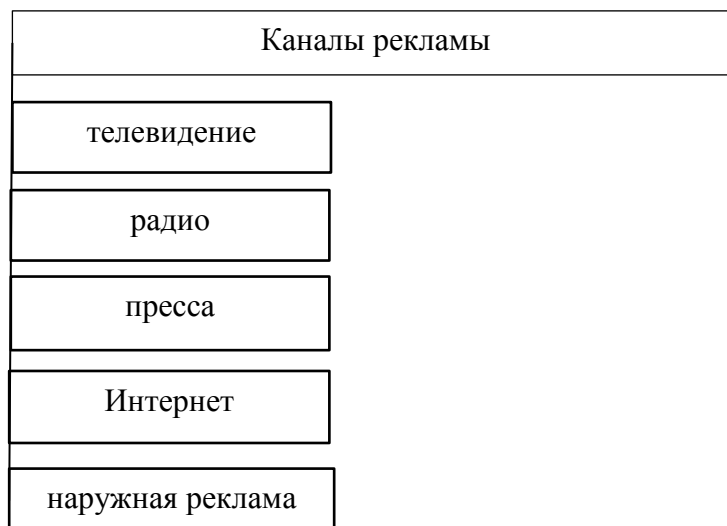


Рис. 1. Рекламные каналы распространения

Также необходимо соблюдать следующие критерии:

1. охват (до какого возможного числа адресатов удастся донести послание при обычных средних условиях);

2. доступность (сможет ли фирма воспользоваться данными каналами в любой нужный момент, а если нет, то насколько возникшее ограничение снизят эффективность рекламы);

3. стоимость (общие расходы на одну публикацию (передачу) данного рекламного послания, скидки на многократность, стоимость одного рекламного контакта с учётом тиража (числа зрителей, слушателей));

4. управляемость (получит ли предприятие возможность передавать по этому каналу сообщения именно той целевой группе воздействия, которая необходима);

5. авторитетность (насколько данный канал пользуется уважением со

стороны потенциальных и действующих покупателей);

6. сервисность (необходимо ли представлять рекламное послание в абсолютно готовом виде для печати (передачи) или можно рассчитывать на то, что профессионалы выполнят подготовку текста, фотосъёмку, создадут телефильм и так далее);

7. возможность повторений, зависящую от физических свойств канала;

8. селективность канала в терминах профиля потребления или стиля жизни;

9. стоимость одного контакта, зависящую от тарифа и тиража.

Окончательный выбор конкретизируется в плане использования рекламных средств, в котором дается распределение бюджета по различным типам каналов. На последующем этапе выбора конкретных каналов все чаще



используются соответствующие компьютерные программы.

Как рекламный носитель, телевидение занимает лидирующее место, так как обладает рядом достоинств:

1. Эффект присутствия. Более близкий к другим формам межличностного общения;

2. возможен охват аудитории разных сегментов;

3. обеспечивает максимальный охват аудитории.

4. выгодные возможности демонстрации товара/услуги (звуковые и световые эффекты, движения, визуальный ряд), которые способны обеспечить системный подход для воздействия на органы чувств.

Создание рекламных телевизионных роликов часто вызывает высокие затраты. Это связано с тем, что обычно для роликов привлекаются лидеры мнений. Помимо этого, часть телезрителей может не увидеть рекламного сообщения, так как переключает каналы во время рекламы [5].

Еще одним рекламным носителем является радио.

Преимущества радиорекламы заключаются в следующем:

– точечное воздействие на аудиторию;

– относительная простота в производстве;

– легкость модификации федерального аудиоролика под региональные стандарты;

– низкая стоимость размещения аудиорекламы.

Данный рекламный носитель отличается своей экономностью. AM и FM-радиостанции имеют ограниченную аудиторию, что одновременно является и

преимуществом, и недостатком. С одной стороны, это способствует точечному воздействию на конкретную аудиторию, а с другой – делает невозможным проведение масштабных рекламных кампаний.

Самая значимая категория рекламодателей на радио – автопроизводители [6]. Так как в рекламе на радио отсутствует визуальный контент, большой упор делается на звук. Как отмечают многие создатели аудио роликов, очень важным является правильный подбор голосов персонажей, выбор музыки, грамотно написанный сценарий. При этом, перед запуском радиорекламы, необходимо уделить качественное время исследованию.

Для печатной рекламы характерны такие каналы, как газеты и журналы.

Журналы отправляют по конкретным адресам, это делает характеристику аудитории намного точнее. Часто журналы имеют определенный профиль и жанр, поэтому их читателей связывают общие интересы. Еще одной особенностью журналов является то, что ими часто делятся с друзьями, коллегами, хранят в домах, перечитывают. В связи с этим, тираж показывает минимальное количество контактов с рекламным сообщением, которое на самом деле может быть в разы выше.

Преимуществом журнала, как средства распространения рекламы является то, что на них рекламные размещения выглядят ярко и привлекательно из-за высокого качества печати. Однако, стоит отметить, что высокое полиграфическое качество издания способно повысить стоимость размещения, что делает журнал дорогим носителем по сравнению с газетой.

Газеты делятся на региональные и национальные, имеют свой определенный профиль и выпускаются ежедневно или еженедельно. Они содержат приложения, в которых компании размещают свои рекламные сообщения, добавляя описание и стоимость. Помимо традиционного варианта размещения, есть классифицированные объявления, здесь все объявления распределены по категориям.

Главным и очевидным преимуществом газет является их экономичность, однако такой недостаток, как низкое качество печати, ограниченные возможности воздействия и короткий срок жизни, может значительно снизить эффективность воздействия на аудиторию [5].

В рекламе данного вида, следует уделять внимание цветам, шрифту и прочим контрастным решениям, чтобы привлечь внимание читателей и увеличить уровень читабельности объявлений [7].

Что касается рекламы в Интернете, то можно сказать, что это самый молодой носитель рекламы и один из самых востребованных [6].

Реклама в интернете может быть представлена в разных форматах (реклама на поиске, медийная, контекстная).

Главные преимущества Интернет-рекламы:

- низкая стоимость (связано с сокращениями расходов на разработку и распространением рекламы);
- разнообразие форматов (это могут быть статичные, анимированные баннеры или видео-форматы);
- дешевле остальных видов рекламы;
- благодаря красочному

оформлению и цепляющим заголовком, привлекает к себе внимание многих пользователей;

- возможность показывать объявления заинтересованным лицам, что позволяет более точно охватить целевую аудиторию.

- имеет различные форматы и виды.

Помимо этого, Интернет-реклама дает возможность быстро и точно собрать необходимую статистическую информацию (отчет о трафике, аудитории, пользователей). Благодаря данному преимуществу, появляется возможность оперативно делать корректировки в рекламном сообщении. За счет этого, можно обеспечить эффективность рекламной кампании, а урон от возможных недочетов будет минимален.

Также этот вид рекламы дает возможность пользователю быстрого взаимодействия с ним: просмотр объявления, переходы через рекламное сообщение на сайт, заказ и оплата. Таким образом, через данные действия можно моментально отслеживать обратную связь от аудитории, делать выводы об эффективности рекламы, вносить изменения.

Частым и основным каналом рекламы на улице является наружная реклама и реклама на транспорте. К ним относят баннеры, билборды, щиты, плакаты и т.д.

Данный рекламный носитель способствует распространению рекламного сообщения широкой аудитории, однако здесь отсутствует возможность регулировки аудитории все проходящие люди могут увидеть рекламу. Как и на телевидение, оплата за такую рекламу

производится за все контакты несмотря на то, что часть аудитории может не быть целевой.

Можно выделить следующие преимущества наружной рекламы:

- хорошо заметна;
- привлекает большое количество людей пешеходов, пассажиров общественного транспорта и людей, ожидающих транспорт;
- мобильность (возможно размещение на разных носителях: на щите, на крыше, на стене здания, а столбе уличного освещения и др.).

Однако, с каждым годом наружная реклама становится более навязчивой, это обусловлено избытком рекламных конструкций и их хаотичным размещением, что негативно сказывается на эмоциональном состоянии жителей и визуальном облике города [6].

Для совершенствования рекламной деятельности необходимо постоянно анализировать эффективность проведенных рекламных кампаний. Это позволит выявить успешные и неуспешные стратегии, определить причины успеха и неудачи, а также корректировать рекламные сообщения, каналы коммуникации и бюджет на основе полученных данных.

Чтобы реклама была эффективной, ее производство и размещение должны основываться на знаниях общественности

и умелом использовании средств массовой информации.

Рекламные агентства служат для организации сложных кампаний, стратегии использования СМИ, в которых основаны на исследовании поведения потребителей и демографическом анализе рынка. Стратегия должна сочетать творческий подход к созданию рекламных сообщений с продуманным планированием и размещением, чтобы сообщения были замечены теми людьми, к которым рекламодатель больше всего хочет обратиться, и оказали на них эффект [8].

Однако достаточно сложно определить, как именно человек воспринял рекламу, ведь рекламодатель не присутствует лично и не взаимодействует с аудиторией после просмотра рекламы. Для этого используют вербально-коммуникативные методы, которые основаны на речевом или письменном общении. К таким методам относятся: методы анкетирования, беседы, опроса, фокус-групп, экспертных оценок, тестирования.

Поэтому стоит задача разработки более автоматизированного и упрощенного подхода к определению коммуникативной эффективности рекламной кампании, основанного на анализе эмоциональной реакции аудитории.

Процесс определения эффективности рекламной кампании представлен на рисунке 2.

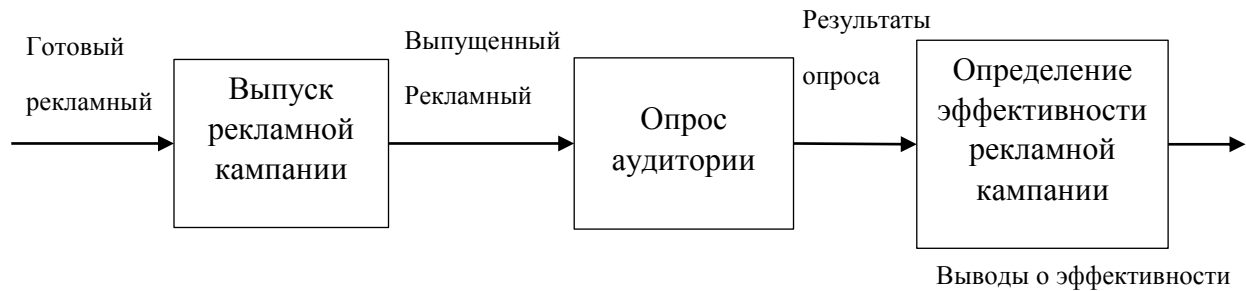


Рис. 2. Процесс определения эффективности рекламной кампании [9]

Первым делом производится выпуск рекламной кампании, далее следует опрос аудитории и в конечном счете определяется эффективность рекламной кампании.

Таким образом, анализ эффективности рекламных кампаний возможно провести на основе эмоционального отклика у аудитории при помощи аффективных вычислений.

Ежедневно каждый человек испытывает какие-либо эмоции и выражает их различными способами. Определить эмоцию можно по выражению лица, по интонации говорящего, по самому содержанию сказанного. В Интернете сделать это сложнее, так как нет возможности увидеть или услышать человека. В данном случае определить тип эмоции можно с помощью анализа тональности текста.

Анализ тональности текста позволяет извлекать качественные характеристики из текстовых данных, например из отзывов пользователя, и направлен на определение полярности текста > положительной, отрицательной или нейтральной [10]. Основным преимуществом анализа тональности текста является возможность обработки большого объема информации, благодаря чему можно увидеть точную картину из мнений пользователей о бренде, услуге и так далее.

Выделяют следующие методы анализа окраски текста:

- методы, основанные на лексике (используются заранее подготовленные наборы знаний, просты в реализации и легкодоступны. Среди недостатков то, что они не учитывают контекст предложения и грамматические и орфографические ошибки);

- автоматизированный подход, основанный на алгоритмах машинного обучения (решается задача классификации [11]);

- методы глубокого обучения (предполагают использование искусственный нейронных сетей (сверточных (CNN), рекуррентных (RNN), сетей с долгой краткосрочной памятью (LSTM) и др.), которые имитируют поведение человеческого мозга [12]. Преимущества: возможность анализировать большие объемы данных, обнаруживать сарказм, иронию или отрицание, быстрота анализа. К недостаткам можно отнести не всегда точный анализ);

- гибридный подход [9].

Ранее рассмотренные методы имеют свои преимущества и недостатки. Поэтому можно объединить эти методы для компенсации их недостатков. Их комбинация может быть параллельной,

либо использоваться на разных этапах анализа.

помощью аффективных вычислений представлен на рисунке 3.

Процесс определения эффективности рекламной кампании с

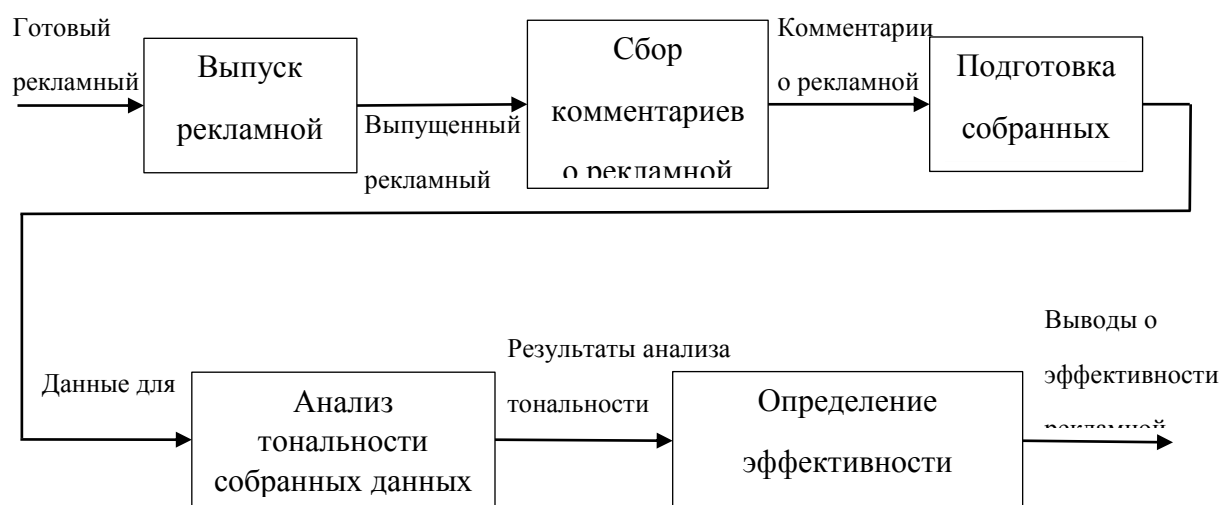


Рис. 3. Процесс определение эффективности рекламной кампании с помощью аффективных вычислений [9]

Для определения эффективности рекламной кампании с помощью аффективных вычислений в первую очередь необходим сбор данных. Он может производиться на основе комментариев под выпущенным видеороликом или рекламным постом.

Подготовка данных осуществляется с применением программных средств и включает в себя методы лемматизации, удаления стоп-слов, знаков препинаний, векторизации и так далее.

Результатом анализа тональности комментариев является информация о том, какой отклик вызвала реклама у аудитории.

Для исследования был взят набор данных, который включает в себя 6227 размеченных эмоциональных твитов пользователей [13]. Он содержит информацию об идентификаторе

пользователя, его имени, текст самого твита, полярность и тип эмоции. В рамках работы будет рассматриваться исключительно текст самого твита и тип его полярности: позитивный, нейтральный и негативный.

Для анализа были выбраны следующие виды классификаторов: наивный байесовский классификатор, метод опорных векторов и логистическая регрессия, а также следующие архитектуры нейронных сетей: LSTM, CNN, комбинация CNN и LSTM.

Главным критерием при выборе будет считаться показатель точности, который показывает, какую долю верных ответов дала модель. Вычисленные показатели точности для каждой из разработанных моделей представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели точности алгоритмов классификации [9]

Метод векторизации	Классификатор	Точность, %
--------------------	---------------	-------------

TF-IDF	Наивный байесовский классификатор	85,4
	Метод опорных векторов	91,0
	Логистическая регрессия	90,4
«Мешок слов»	Наивный байесовский классификатор	89,0
	Метод опорных веторов	91,5
	Логистическая регрессия	90,9
»	LSTM	88,6
	CNN	89,5
	CNN+LSTM	89,0

Исходя из данных таблицы 2 выясняется, что наихудший результат показал наивный байесовский классификатор совместно с методом TF-IDF. Наилучший результат среди классификаторов показал метод опорных векторов в сочетании с методом мешка слов, его точность составила 91,5%. Нейронные сети показали примерно одинаковые результаты, тем не менее сверточная нейронная сеть обучилась с точностью 89,5%, что немного превышает результаты остальных архитектур.

Так как наиболее точный результат показал метод опорных векторов в сочетании с методом мешка слов, то именно эта модель будет использована для определения эффективности рекламной кампании.

В качестве объекта исследования была выбрана рекламная кампания Pepsi с

участием Kendall Jenner, которая состояла из видеоролика на 3 мин. Данная рекламная кампания относится к имиджевой рекламе, цель которой вызвать интерес к продукту и бренду. Соответственно, эффективность рекламной кампании можно оценить по тому, какую реакцию она вызвала у потребителей.

Для оценки эффективности рекламной кампании были собраны комментарии под данным видеороликом на платформе YouTube [14]. Комментарии были также обработаны: были удалены стоп-слова и знаки препинания.

Анализ комментариев дал следующие результаты (рис. 4): из 200 собранных комментариев 93 оказались негативными, 71 – позитивными и 36 комментариев были нейтральными.

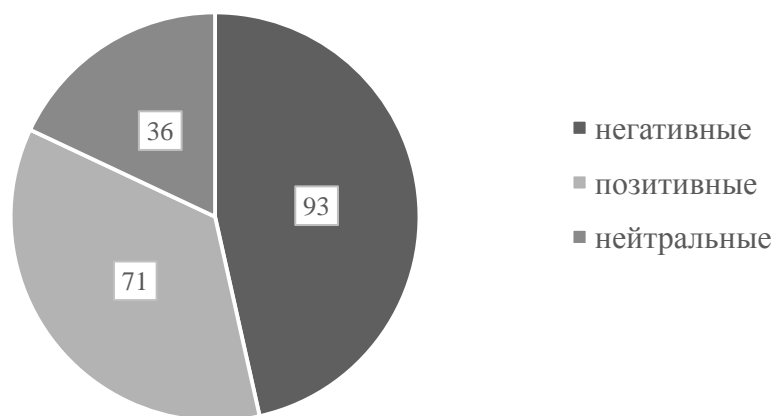


Рис. 4. Анализ комментариев компании Pepsi

Основываясь на полученных результатах, можно сделать вывод, что данная рекламная кампания достигла своей цели > оказала психологическое влияние на людей и вызвала в них эмоции. Меньше 1/4 людей отнеслись к рекламе с безразличием. Соответственно, данную рекламную кампанию можно считать эффективной > ее комментировали, обсуждали, она вызвала эмоции как положительные, так и отрицательные.

Таким образом, в ходе анализа были разработаны модели на основе технологий аффективных вычислений, позволяющих определять эмоции человека. Для этого использовались алгоритмы классификации наивный байесовский классификатор, метод опорных векторов и логистическая регрессия, а также методы глубокого обучения > сеть с долгой краткосрочной памятью, сверточная нейронная сеть и их комбинация. Наилучший результат показал алгоритм классификации метод опорных векторов в сочетании с методом векторизации «мешок слов». Его точность составила 91,5%.

Проведенный анализ может послужить ярким примером применения предложенных моделей аффективных вычислений для определения

эффективности рекламной кампании, которые в дальнейшем также могут использоваться и для анализа эффективности других реклам.

Реклама является неотъемлемой частью современного мира, и ее роль в маркетинге продолжает расти. Для совершенствования рекламной деятельности предприятие может проводить тестирование новых подходов и инноваций в области рекламы. Это позволит определить эффективность новых подходов и внедрить их в основную рекламную стратегию предприятия.

Креативность играет ключевую роль в создании рекламных кампаний, которые привлекают внимание аудитории и вызывают у нее интерес. Уникальные и оригинальные идеи могут сделать рекламу более запоминающейся и эмоционально насыщенной. Креативные решения позволяют подойти к продвигаемому продукту или услуге с необычного ракурса, что способствует формированию позитивного восприятия бренда.

Кроме того, креативность помогает рекламе преодолеть «рекламную слепоту» > явление, когда потребители игнорируют рекламные сообщения из-за их повсеместного присутствия. Интересные

и необычные рекламные форматы позволяют привлечь внимание даже у насыщенной информацией аудитории [11].

Инновации в рекламе представляют собой постоянное исследование и применение новых технологий и подходов для улучшения эффективности и результативности рекламных кампаний. Выделяют несколько направлений, в которых применяются инновации в рекламе:

1. искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение: Искусственный интеллект используется для анализа данных, поведения потребителей и определения наиболее эффективных стратегий продвижения. Алгоритмы машинного обучения позволяют создавать персонализированные рекламные сообщения и оптимизировать таргетирование аудитории, увеличивая шансы на успешное взаимодействие с потребителями;

2. реклама в социальных сетях: Социальные сети стали одной из основных платформ для рекламы. Рекламодатели активно используют рекламные инструменты социальных платформ для достижения более точной целевой аудитории и расширения охвата;

3. виртуальная реальность (VR) и дополненная реальность (AR): VR и AR технологии предоставляют возможность создавать интерактивные и увлекательные рекламные кампании. Компании используют VR и AR для создания уникальных и захватывающих опытов, которые позволяют потребителям лучше понять продукт или услугу;

4. голосовой поиск и умные ассистенты: С развитием умных

ассистентов, таких как Алиса, Siri, Google Assistant, Alexa и другие, рекламные кампании могут оптимизироваться для голосового поиска. Оптимизация контента под запросы пользователя позволяет повысить узнаваемость бренда и обеспечить более удобное взаимодействие с рекламой;

5. динамическая реклама: Динамическая реклама позволяет автоматически адаптировать рекламные сообщения под уникальные характеристики каждого пользователя. Это может быть применено в контексте контекстной рекламы на сайтах или персонализированной рекламы на социальных платформах;

6. реклама на мессенджерах и чат-ботах: С ростом популярности мессенджеров, реклама также переносится в эту среду. Компании используют чат-ботов для взаимодействия с потребителями и предоставления персонализированной информации о продуктах и услугах [15].

Инновации в рекламе продолжают эволюционировать, открывая новые возможности для эффективного воздействия на аудиторию и достижения маркетинговых целей. Компании, которые готовы адаптироваться к изменениям и использовать передовые технологии, могут улучшить свои рекламные стратегии и обеспечить преимущество перед конкурентами.

На фоне быстрого развития технологий и изменения поведения потребителей, рекламные агентства вынуждены адаптироваться к новым условиям. В настоящее время преобладают несколько тенденций, определяющих развитие рекламной индустрии:



1. видеореклама: Видео продолжает оставаться одним из наиболее эффективных форматов рекламы. Он способен эмоционально воздействовать на аудиторию и эффективно донести информацию о продукте или услуге;

2. мобильная реклама: С увеличением числа пользователей смартфонов рекламодатели активно перенаправляют свое внимание на мобильную рекламу. Мобильные приложения, мессенджеры и мобильные сайты становятся популярными платформами для рекламы;

3. контент-маркетинг: Потребители становятся более требовательными к рекламе и предпочитают получать информацию о продуктах и услугах через интересный и полезный контент. Контент-маркетинг становится важным инструментом для привлечения и удержания аудитории;

4. ориентация на ценности и устойчивость: Современные потребители все больше обращают внимание на социальные и экологические аспекты. Рекламные кампании, отражающие ценности бренда и поддерживающие устойчивость, могут привлечь больше внимания и лояльности [16].

**Выводы.** Реклама – это однонаправленная форма неличной коммуникации, осуществляемая на платной основе с целью привлечения внимания к объекту рекламирования. Основные признаки рекламы включают платность, неперсонифицированность, одностороннюю направленность от продавца к покупателю, опосредованность, точно установленного заказчика (рекламодателя) и увещательность. Реклама также выполняет ряд целей и

задач на предприятии, позволяя определить целевую аудиторию, выбрать подходящие каналы коммуникации и разработать соответствующие рекламные сообщения.

В современной теории и практике маркетинга эффективная коммуникация с целевой аудиторией является одним из главных факторов успешности продвижения компании.

Рекламные каналы распределения включают телевидение, радио, прессу, Интернет и наружную рекламу. Для оценки их эффективности используются различные показатели, такие как GRP, рейтинги и тираж. При выборе носителя следует учитывать соответствие его рекламным целям, показатели эффективности и рентабельность.

Определение эффективности рекламной кампании включает выпуск кампании, опрос аудитории и анализ эмоционального отклика с использованием аффективных вычислений. Эти методы могут быть объединены для компенсации их недостатков, а также использоваться на разных этапах анализа.

Исследование позволило разработать модели на основе аффективных вычислений для определения эмоций человека, что может быть использовано для оценки эффективности рекламной кампании. Креативность, инновации и ориентация на ценности и устойчивость являются ключевыми факторами успеха в современной рекламной индустрии.

Тенденции развития рекламы включают видеорекламу, мобильную рекламу, контент-маркетинг, ориентацию на ценности и устойчивость. Реклама играет важную роль в маркетинговых стратегиях

компаний, предоставляя потребителям ценную информацию о продуктах и услугах.

### Список литературы

1. Юридическое сопровождение предпринимательской деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Г.Ф. Ручкиной М.: Издательство Юрайт, 2019. 253 с. (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). Текст: электронный Электронные файлы PDF.
2. Захарова, А. Э. Общая характеристика рекламной деятельности / А. Э. Захарова, А. С. Калашникова. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 49 (391). С. 193–194. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/391/86396/> (дата обращения: 05.12.2023). Текст: электронный.
3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; ГУ «Институт экономических исследований». > Донецк, 2021. > 360 с. Текст: электронный.
4. Бененсон, Е. Р. Обоснование выбора каналов коммуникаций и расчет бюджета рекламной кампании интернет-магазина «InHome» / Е. Р. Бененсон. Текст: электронный // Актуальные проблемы и перспективы развития инновационной экономики и управления: сборник научных статей, Калининград, 25–28 апреля 2019 года. Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2019. С. 12–16 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40549883> (дата обращения: 20.12.2023). Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
5. Рымар, К. А. Принципы выбора канала размещения рекламы / К. А. Рымар. Текст: электронный // Теория и практика современной экономики: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 мая 2020 года. Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. С. 68–70. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42824063> (дата обращения: 19.11.2023). Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
6. Хлебнова, А. И. Каналы и способы распространения рекламы / А. И. Хлебнова // Студенческий вестник. 2023. № 3–4(242). С. 61–63. Текст: электронный.
7. Татаринов, К. А. Роль интернет-рекламы в современном продвижении товаров и услуг / К. А. Татаринов, В. Ю. Капустян. Текст: электронный // Global and Regional Research. 2019. Т. 1, № 3. С. 53–59. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41357174> (дата обращения: 23.11.2023). Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
8. Britannica, The Editors of Encyclopaedia. «advertising». Encyclopedia Britannica Текст электронный. URL: <https://www.britannica.com/money/topic/advertising> (дата обращения: 21.12.2023).
9. Мавлютова, Р. Р. Анализ эффективности рекламной кампании на основе учета эмоционального отклика аудитории с применением аффективных вычислений / Р. Р. Мавлютова, Д. Р. Богданова // Системная инженерия и

информационные технологии. 2023. Т. 5, № 2(11). С. 11–17. URL: <http://siit.ugatu.su/index.php/journal/article/view/125> (дата обращения: 15.11.2023).

Текст: электронный.

10. Хобсон, Л. Обработка естественного языка в действии. / Л. Хобсон, Х. Ханнес, Х. Коул // СПб. : Питер, 2020. 576 с.: ил. (Серия «Для профессионалов»). Текст: электронный. Электронные файлы PDF.

11. Абдилова, А. Т. Влияние цифровизации на рынок рекламы: тенденции и новые тренды/ А. Т. Абдилова

Текст: электронный // Цифровые технологии в социально–экономическом развитии России: взгляд молодых: сборник статей и тезисов докладов XVI национальной научно–практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов с международным участием. Челябинск: Издательство «Перо», 2020 URL: <https://elibrary.ru/uakuzz> (дата обращения: 20.12.2023) Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

12. Шолле, Ф. Глубокое обучение на Python. / Ф. Шолле // СПб. : Питер, 2018. 400 с.: ил. (Серия «Библиотека программиста»). Текст: электронный. Электронные файлы PDF.

13. Tweet Sentiment and Emotion Analysis [Online]. Текст: электронный.

URL: <https://www.kaggle.com/datasets/subhajournal/tweet-sentimentand-emotion-analysis> (дата обращения: 18.11.2023).

14. Full Pepsi Commercial Starring Kendall Jenner [Online]. Текст: электронный. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=uwvAgDC>

OdU4 (дата обращения 18.11.2023).

15. Карпова, Е. Г. Развитие PR–технологий, рекламы, маркетинговых коммуникаций на современном российском рынке/Е. Г. Карпова, Э. С. Карпов Текст: электронный// Наука и инновации > современные концепции: Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 05 апреля 2019 года. > Москва: Инфинити, 2019.

URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=37533299&pff=1> (дата обращения: 19.12.2023). Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

16. Кузьмичева, Ю.А. Социокультурные тенденции развития рекламы в современном мире / Ю. А. Кузьмичева. Текст: электронный // Образование и наука без границ: социально–гуманитарные науки. > 2020. №13. С. 30–33. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42884620> (дата обращения: 18.12.2023). Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

*Научный руководитель:*

*Агаркова Н.В., канд. экон. наук., доцент,  
доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

*УДК 330:65.014.01*

*JEL classification: M 29*

## ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

**ЦЫМАХ А.М.,**

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье раскрыты роль и значимость современного менеджмента, и его проблематика в малом предпринимательстве. В условиях современной бизнес-среды, которая характеризуется высокой конкуренцией, быстрыми изменениями и неопределенностью, менеджмент становится особенно важным. Определено, что современный менеджмент позволяет предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям, разрабатывать эффективные стратегии конкуренции и инноваций.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление организацией, деловые коммуникации, особенности менеджмента в современных условиях, малый бизнес, производительность, эффективность, управление ресурсами.

## FEATURES OF MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

**TSYMAKH A.M.,**

*Bachelor student of the Department of Non-Production Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Annotation.** The article reveals the role and importance of modern management, and its problems in small business. In today s business environment, which is characterized by high competition, rapid changes and uncertainty, management becomes especially important. It is determined that modern management allows the company to adapt to changing conditions, develop effective strategies for competition and innovation.

*Keywords: management, organization management, business communications, management features in modern conditions, small business, productivity, efficiency, resource management.*

**Постановка проблемы в общем виде.** На современном этапе развития экономики развитие малого бизнеса актуально и значимо. Именно малый бизнес формирует направление развития региона и края, именно малый бизнес пополняет в большей степени бюджет малых городов. Говоря о малом бизнесе необходимо уделять пристальное внимание менеджменту в данных организациях, так как менеджмент на малом предприятии отличается от системы управления на крупном, многоструктурном предприятии, где обычно формируется разветвленная система менеджмента с руководителями различных уровней.

Существенный вклад в исследование особенностей менеджмента в малом предпринимательстве приведены в работах Базарбаева А.С. [1], Балашова А.П. [2], Буянского С.Г. [3], Костина Н.Б. [4], Латфуллина Г.А. [5], Шведа С.С. [6] и др.

**Целью исследования** является выявление специфики функционирования и особенностей управления предприятиями малого бизнеса.

**Изложение основного материала исследования.** Малый бизнес это базис современной экономики во всем мировом сообществе. Он играет очень большую роль в развитии экономики, в развитии технологий, в создании рабочих мест. Как следует из определения, «малый бизнес представляет собой предпринимательскую деятельность, осуществляемую субъектами рыночной экономики при определенных установленных законами,

государственными органами или другими представительными организациями критериях, определяющих сущность этого понятия» [1; 2]. К важнейшим чертам предпринимательства, как правило, относят:

свободу и независимость в принятии решений, которая ограничивается лишь рамками правовых норм;

экономическую заинтересованность; хозяйственный риск и ответственность.

Перечисленные важнейшие признаки предпринимательства взаимосвязаны и действуют одновременно. Формирование предпринимательства включает ряд условий: экономического, правового, социального и др. характера. Экономические условия – это спрос на те товары и услуги, которые предприятие предлагает рынку. Вплотную к экономическим примыкают социальные условия формирования предпринимательства [3].

Прежде всего, это стремление покупателей приобретать товары, отвечающие определенным вкусам и моде. Социальные условия определяют отношение отдельного индивидуума к работе, что в свою очередь влияет на его отношение к размеру заработной платы, к условиям труда, предлагаемым бизнесом. В процессе осуществления предпринимательской деятельности особую роль приобретает наличие прочной правовой среды и создание необходимых правовых условий. Правовая среда включает, прежде всего, законы,

регулирующие предпринимательскую деятельность и создающие наиболее благоприятные условия для развития предпринимательства [4;5]. Малое предпринимательство имеет свои особенности в управлении, отличающиеся от крупного бизнеса. Некоторые из них включают:

1. Ограниченные ресурсы. Малые предприятия часто сталкиваются с ограниченным доступом к финансированию, персоналу и другим ресурсам. Управляющему приходится находить способы эффективного использования имеющихся ресурсов и обеспечения их оптимального использования.

2. Гибкость и адаптивность. В малом предпринимательстве более легко изменять стратегии, принимать быстрые решения и быстро реагировать на изменения внешней среды и рынка. Менеджмент должен быть гибким и готовым к постоянному изменению планов и стратегий.

3. Большая ответственность. Малый бизнес имеет большие персональные вклады и благосостояние предпринимателя прямо зависит от успеха предприятия. В связи с этим, менеджмент в малом предпринимательстве часто испытывает большую ответственность, поскольку они несут личную ответственность за результаты компании.

4. Доступность информации. В отличие от крупных компаний, малые предприятия имеют легкую доступность к информации, так как все процессы и решения принимаются на более низком уровне. Менеджмент в малых предпринимательских компаниях может делать более оперативные решения на основе конкретных данных и ситуации.

5. Повышенная вовлеченность сотрудников: часто в малых предприятиях сотрудники более вовлечены в работу и имеют большую ответственность за успех бизнеса. Менеджмент должен уметь мотивировать и поддерживать сотрудников, устанавливать ясные цели и обеспечивать эффективную коммуникацию.

6. Многозадачность: Руководители малых предприятий часто выполняют множество различных задач одновременно. Они могут быть ответственными за финансовые вопросы, маркетинг, управление персоналом, закупки и так далее. Менеджмент должен быть способен эффективно управлять временем и приоритетами.

7. Сильная личная связь: В малых предприятиях обычно существует более сильная личная связь с клиентами и сотрудниками. Управляющему необходимо уметь строить отношения, поддерживать коммуникацию и личный контакт с основными заинтересованными сторонами.

В целом, менеджмент в малом предпринимательстве требует гибкости, настойчивости, креативности и способности эффективно использовать ограниченные ресурсы. Управляющим необходимо быть готовыми к постоянным изменениям и адаптироваться к новым условиям и требованиям рынка.

Проблематика развития менеджмента в малом предпринимательстве включает в себя следующие аспекты:

1. Недостаток ресурсов. Ограниченные финансовые и человеческие ресурсы могут ограничивать возможности развития и роста малых предприятий. Недостаток финансирования может препятствовать инвестициям в новые технологии, маркетинг или

профессиональное обучение сотрудников. Ограниченное количество сотрудников также может ограничивать возможности роста и развития [6].

2. Недостаток опыта и знаний. Владельцы и руководители малых предприятий часто не имеют достаточного опыта и знаний в области менеджмента. Это может привести к ошибкам в принятии решений, неэффективному использованию ресурсов и недостаточной стратегической ориентации.

3. Риск и неопределенность. Малые предприятия часто сталкиваются с большим риском и неопределенностью, особенно на начальных этапах развития. Неопределенность рынка, конкуренция и финансовые риски могут создавать проблемы для управления и требовать специальных навыков и стратегий.

4. Отсутствие структуры и процессов. В малых предприятиях часто отсутствует четкая структура и процессы управления. Это может привести к неэффективному распределению обязанностей, дублированию работы и проблемам в координации действий.

5. Конкуренция. Малые предприятия часто сталкиваются с жесткой конкуренцией со стороны крупных компаний и других малых предприятий. Это требует разработки эффективных стратегий конкуренции и поиска уникальных преимуществ.

6. Управление ростом. Рост малого предприятия может стать вызовом для управления. Необходимость увеличения производственных мощностей, привлечения новых клиентов и управления большим количеством сотрудников требует специальных навыков и стратегий.

7. Управление изменениями: В малом предпринимательстве изменения часто происходят быстрее и требуют более гибкого и адаптивного подхода. Успешное управление изменениями включает в себя способность быстро реагировать на новые требования рынка и эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям.

В современных социально-экономических условиях малые предпринимательства сталкиваются с рядом управленческих проблем, которые могут затруднять их успешное развитие. Некоторые из основных управленческих проблем в малом предпринимательстве включают в себя:

1. Финансовые ограничения. Доступ к финансированию может быть ограничен для малых предпринимателей, особенно для новых бизнесов. Это может затруднить развитие и расширение бизнеса.

2. Управление рисками. Малые предприятия часто сталкиваются с финансовыми, операционными и другими видами рисков. Управление этими рисками требует специальных навыков и стратегий.

3. Кадровые проблемы. Найти и удержать квалифицированных сотрудников может быть сложной задачей для малых предприятий из-за конкуренции с крупными компаниями.

4. Маркетинг и продажи. Продвижение продуктов или услуг, привлечение клиентов и конкуренция на рынке требуют хорошего понимания маркетинга и продаж.

5. Технологические изменения. Быстрые технологические изменения могут оказать давление на малые предприятия, требуя постоянного обновления технологий и инноваций.

6. Налоговые и правовые вопросы. Сложности налогообложения и юридические нюансы могут быть запутанными для малых предприятий, требуя помощи специалистов.

7. Конкуренция. Конкуренция на рынке может быть жесткой для малых предприятий, особенно с появлением новых игроков и крупных корпораций.

8. Изменения в потребительском спросе. Изменения в предпочтениях потребителей могут потребовать от малых предприятий быстрой адаптации своих продуктов или услуг.

Решение этих управленческих проблем требует хорошего понимания бизнес-среды, гибкости, инноваций и стратегического мышления со стороны владельцев и менеджеров малых предприятий, а также развития профессиональных навыков и знаний в области менеджмента, стратегического планирования, финансового управления и управления рисками. Также важно развивать предпринимательский подход и инновационное мышление, чтобы успешно конкурировать на рынке и обеспечить устойчивый рост малого предприятия.

Существует несколько способов решения управленческих проблем в малом предпринимательстве в современных социально-экономических условиях. Вот некоторые из них:

1. Развитие финансовой стратегии.
2. Управление рисками.
3. Развитие персонала.
4. Маркетинг и продажи:
5. Инновации и технологии.
6. Консультации и поддержка:
7. Анализ и стратегическое планирование:
8. Сотрудничество и партнерство:

Применение этих методов с учетом конкретных особенностей вашего бизнеса поможет эффективно решить управленческие проблемы и обеспечить успешное развитие малого предпринимательства.

**Выводы.** Вне зависимости от производства, сферы деятельности и количества сотрудников в организации, умение правильно управлять рабочими процессами является главной задачей менеджмента/ Управление малым бизнесом имеет отличия, которые обусловлены спецификой производства и малым размером. Менеджмент в малом бизнесе > это некий сплав некоторых направлений искусства управления организацией и людьми, и хороший менеджер должен уметь правильно это понимать [6]. Следует выделить 3 важных аспекта в специфике управления:

1. Руководитель должен быстро принимать решения в условиях ограниченности средств и ресурсов;

2. Использование аутсорсинга в тех моментах, когда нет своих квалифицированных кадров, что может повлиять на сроки и качество выполнения работы;

3. Квалификация управленцев и менеджеров является определяющим фактором для успешного ведения дел.

Наличие грамотного менеджмента на предприятии это залог его эффективной работы. Успешное ведение бизнеса напрямую зависит от управленца, который обязан обладать не только определенными знаниями и навыками, но и быть осведомленным в экономической области, а также в специализированных областях, на основе которых и формируется конкретный вид бизнеса.



## Список литературы

1. Базарбаев, А. С. Стиль руководства и его влияние на поведение работников организации: учеб. пособие / А. С. Базарбаев. Москва : МАКС Пресс, 2017. 53–59 с.
2. Балашов, А. П. Основы теории управления: учеб. пособие / А. П. Балашов. Москва : Инфра–М, 2015. 288 с.
3. Буянский, С. Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск–менеджмент: учеб. пособие / С. Г. Буянский, Ю. В. Трунцевский. Москва : Русайнс, 2017. 352 с.
4. Костина, Н. Б. Теория управления: учеб. пособие / Н. Б. Костина, Т. В. Дуран, Д. А. Калугина. Москва : Инфра–М, 2017. 252 с.
5. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента: учеб. пособие / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебрянников. Санкт–Петербург : Питер, 2016. 464 с.
6. Швед, С. С. Особенности менеджмента в малом предпринимательстве / С. С. Швед, А. Е. Коняхина, Ю. С. Прочанкина // Инновационная экономика. Казань : Бук. 2015. С. 98–100.

*Научный руководитель:  
Жукова А.О., канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента непродушественной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*





# СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 005.95:364–5

JEL classification: Z 22

## АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

АНУФРИЕВА В.А.,

*обучающийся магистратуры*

*кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

***Аннотация.** В статье рассматривается проблема управления персоналом в учреждениях социального обслуживания. Предложены меры по улучшению имиджа социального обслуживания и управления персоналом.*

***Ключевые слова:** социальное обслуживание, управление персоналом, социальная работа, методы управления, система мотивации.*

## ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT PROBLEMS IN SOCIAL SERVICE INSTITUTIONS

ANUFRIEVA V.A.,

*Master student of the Department of Non-Production Management*

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

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

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

***Annotation.** The article examines the problem of personnel management in social service institutions. Measures are proposed to improve the image of social services and personnel management.*

***Keywords:** social services, personnel management, social work, management methods, motivation system.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Для российской системы социального обслуживания населения характерна неэффективная организация кадровой работы, которая не соответствует современным теоретическим концепциям, управленческому опыту и актуальным потребностям социальной сферы. С учетом постоянных изменений в обществе,

значительно возрастают требования к деятельности учреждений системы социального обслуживания населения, качеству предоставляемых ими социальных услуг, а также уровню профессионализма и квалификации специалистов данной области. В данной сфере профессиональной деятельности, как и во многих других, возникает проблема при

отборе персонала, а именно отсутствие необходимых характеристик специалиста, его компетенций, талантов, навыков, а также его уровня профессиональной подготовки. Эта проблема остается крайне актуальной, поскольку уровень профессионализма работников данной отрасли непосредственно влияет на повышение жизненного уровня малообеспеченных категорий населения.

Актуальность статьи обусловлена тем, что на сегодняшний день управление кадровыми процессами в организации играет важную роль. Управление кадровыми процессами в сфере социальной обслуживания пожилого населения имеет особое значение, так как от его качества зависит качество оказываемых услуг населению. Изучение особенностей управления кадровыми процессами в данной сфере является важным аспектом для улучшения качества услуг.

**Целью исследования** является анализ проблем управления персоналом в учреждениях социального обслуживания и разработка рекомендаций для их решения.

**Изложение материалов основного исследования.** Эффективное управление персоналом в сфере социальной работы играет ключевую роль в обеспечении высокого уровня предоставления социальных услуг и поддержки, а также способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников. Управление персоналом в данной области характеризуется определенными особенностями, которые делают его уникальным и отличают от управления персоналом в других отраслях. В табл. 1 перечислены основные особенности управления персоналом в социальной работе [1, с. 55].

Управление персоналом в социальной работе требует особого подхода и учета специфики данной сферы деятельности.

Таблица 1

### Особенности управления персоналом в учреждениях социального обслуживания

Особенность	Характеристика
Гуманитарный характер работы	Социальная работа направлена на оказание помощи людям, которые находятся в трудной жизненной ситуации. По этой причине управление персоналом в социальной сфере должно базироваться на гуманистических ценностях и гуманитарных принципах.
Комплексность задач	Сфера социальной работы охватывает собой решение разнообразных задач, которые направлены на то, чтобы помочь людям в различных сферах их деятельности. Социальная работа требует умения управлять персоналом, то есть организовывать работу сотрудников, распределять задачи и ресурсы
Неопределенность и нестандартность ситуаций	Зачастую в социальной работе возникают сложные и нестандартные ситуации, которые требуют принятия решений, основанных на индивидуальном подходе. Чтобы

	эффективно управлять персоналом в социальной сфере, необходимо применять гибкую систему управления, которая позволит адаптироваться к различным ситуациям
Этические и правовые аспекты	Направленность социальной работы должна быть направлена на соблюдение этических и правовых норм. Руководитель должен стремиться к соблюдению моральных принципов в работе сотрудников, а также следить за соблюдением норм и правил, которые касаются социальной работы
Работа с эмоциональной нагрузкой	Выполнение обязанностей в сфере социальной работы часто сопровождается эмоциональным напряжением из-за необходимости решать сложные и тревожные проблемы людей. Эффективное управление персоналом в сфере социальной работы требует учета данного аспекта и обеспечения поддержки и помощи сотрудникам в исправлении эмоционального напряжения

В настоящее время отсутствует общепринятая система оценки эффективности и качества социальной работы. Это затрудняет управление данной областью из-за формального контроля и сложности сравнения результатов деятельности различных социальных учреждений и специалистов. Такая ситуация вызвана несколькими факторами:

социальная работа представлена широким спектром помощи, каждая из которых имеет свою специфику и не всегда сравнима между собой (например, материальная поддержка и социально-психологическое сопровождение);

социальная работа включает в себя множество разнообразных форм деятельности, разноплановых задач и методов, которые могут применяться как специалистами, так и учреждениями (например, индивидуальные социально-психологические консультации и организация массовых тематических мероприятий);

социальные работники имеют дело с различными социальными группами, каждая из которых нуждается в индивидуальном подходе и формах помощи (например, социальная поддержка для пожилых и престарелых людей);

социальная работа реализуется на разных уровнях, каждый из которых характеризуется своей спецификой (индивидуальный уровень, групповой, организационно-административный);

сложно точно определить временные рамки для достижения результата (например, изменение отношения человека к своим проблемам и жизни).

В силу описанных обстоятельств разработка эффективной системы оценки социальной работы вызывает ряд трудностей, включая определение адекватных критериев и объективных методов сбора информации, а также распределение полномочий между субъектами оценки результативности [2, с. 89].

Проблемы, связанные с кадровым обеспечением отечественной системы социального обслуживания представлены в табл. 2.

Помимо проблем с разработкой системы оценки эффективности социальной работы, существует проблема

отсутствия профильного образования у управленческих структур социальной работы, которые были сформированы в начале 90-х годов, в период отсутствия выпускников высшего и среднего профессионального образования по специальности «Социальная работа».

Таблица 2

**Проблемы, связанные с кадровым обеспечением отечественной системы социального обслуживания [3, с. 21]**

Проблемы	Суть
Недостаток эффективного персонала для социальных учреждений	Несмотря на то, что система профессионального образования выпускает достаточное количество специалистов, сложность работы и низкий уровень заработной платы отталкивают выпускников от бюджетных учреждений
Проблемы обучения и повышения квалификации специалистов	Руководители не проявляют достаточной заинтересованности в обучении персонала, что приводит к отрыву от процесса и недостаточному поддержанию уровня квалификации
Недостаточная мотивация персонала социальных учреждений	Большинство руководителей не имеет финансовых возможностей для материального стимулирования сотрудников, что демотивирует персонал и вызывает вымывание квалифицированных кадров
Формальный характер аттестации персонала	Процессы аттестации на уровне учреждений не реализуют свою мотивирующую и контрольную функции, оставаясь формальными и лишёнными смысла
Высокая нагрузка, эмоциональное выгорание	Работа в сфере социального обслуживания связана с интенсивной нагрузкой и эмоциональным напряжением. Социальные работники сталкиваются с трудными ситуациями, проблемами и страданиями клиентов, что может привести к эмоциональному выгоранию. Управление персоналом должно учитывать этот фактор и обеспечивать поддержку и ресурсы для эффективной борьбы с эмоциональным стрессом
Сложность координации и сотрудничества	Работа в сфере социального обслуживания требует сотрудничества и координации с другими организациями и специалистами. Однако различные подходы, процедуры и ограничения могут затруднить эти процессы. Управление персоналом должно предусматривать эффективные механизмы сотрудничества и координации, чтобы обеспечить качественное предоставление услуг и достижение поставленных целей

Имидж социальной работы в российском обществе остается негативным и стереотипным, ассоциируясь с «покупкой продуктов для бабушек». Государственные структуры не проводят целенаправленной работы по формированию положительного имиджа социальной работы в общественном сознании [4, с. 101]. Развитие имиджа социального обслуживания в российском обществе требует комплексного подхода и активной работы на нескольких направлениях. В табл. 3 представлены некоторые возможные способы.

Таблица 3

### Комплексный подход к развитию имиджа социального обслуживания

Подходы	Содержание
Пропаганда, информационная работа	Активное привлечение внимания общественности к проблемам престарелых и социальному обслуживанию. Для этого важно проводить информационные кампании, в том числе с использованием средств массовой информации, социальных сетей, мероприятий и мероприятий, направленных на повышение осведомленности и популяризацию социального обслуживания
Работа с молодежью	Важно вовлечение молодежи в деятельность по оказанию помощи престарелым. Различные программы волонтерской работы, образовательные проекты, встречи, мероприятия могут способствовать формированию уважительного и благожелательного отношения к престарелым людям
Поддержка и развитие служб социального обслуживания	Создание и совершенствование организационных и методических основ работы социальных служб, обеспечение их качественными услугами и поддержкой со стороны государства и общественности
Поддержка и развитие некоммерческих и общественных организаций, занимающихся социальным обслуживанием престарелых	Помощь в организационном, финансовом и информационном плане, создание механизмов для сотрудничества с государственными структурами и бизнесом
Законодательная поддержка	Разработка и принятие законодательных актов, направленных на улучшение условий жизни престарелых людей, обеспечение им социальной защиты и поддержки, а также регулирование деятельности социальных служб
Развитие культуры уважения к старшему поколению	Организация мероприятий, направленных на сохранение и продвижение традиций и ценностей, характерных для старшего поколения, а также на формирование уважительного отношения к ним



Для успешного развития имиджа социального обслуживания престарелых важна скоординированная работа государственных структур, некоммерческих и общественных организаций, бизнеса и общественности [5, с. 63].

Для решения проблемы в области управления персоналом в учреждениях социального обслуживания необходимы следующие шаги:

обучение и развитие персонала: организации в сфере социального обслуживания могут улучшить управление персоналом путем предоставления возможностей для обучения и развития своих сотрудников. Это может включать в себя тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и программы стажировок;

разработка и внедрение эффективных систем управления персоналом: организации могут разработать и внедрить системы управления, которые оптимизируют процессы найма, обучения, развития, оценки производительности и вознаграждения сотрудников;

осуществление четкого планирования кадровых ресурсов: организации могут использовать методы планирования кадровых ресурсов, чтобы достичь баланса между количеством и качеством персонала, учитывая потребности в сотрудниках и их навыках;

улучшение коммуникации и управления конфликтами: организации могут развивать навыки коммуникации и управления конфликтами у своих сотрудников, чтобы обеспечить более эффективное взаимодействие между ними;

создание мотивационных программ: организации могут создать мотивационные программы, которые стимулируют сотрудников к достижению поставленных целей и улучшению результатов своей работы;

применение современных методов управления: организации могут внедрить современные методы управления персоналом, такие как аутсорсинг HR функций, использование технологий для автоматизации процессов управления персоналом и др.;

стимулирование развития организационной культуры: организации могут работать над созданием благоприятной организационной культуры, которая будет способствовать улучшению управления персоналом и повышению эффективности работы [6, с. 112].

**Выводы.** Анализ существующей системы управления персоналом в учреждениях социального обслуживания в России позволяет выявить ряд проблем, затрудняющих эффективное функционирование данных учреждений. Для решения этих проблем необходимо привлекать и обучать квалифицированный персонал, обеспечить справедливую оплату труда, разработать и применять систему мотивации, предоставить возможности для профессионального роста. Только при совместной работе государства, учреждений социального обслуживания и профессионалов сектора можно достичь положительных изменений в данной сфере и улучшить условия для клиентов и персонала.

#### Список литературы

1. Астахов, Ю. В. Управление персоналом в системе кадрового

обеспечения муниципальной службы / Ю. В. Астахов // Теория и практика общественного развития. 2016. № 8. 215 с.

2. Гурков, И. Б. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения / И. Б. Гурков // Мир России. 2019. № 3. 170 с.

3. Кравченко, А. И. Социология управления: Фундаментальный курс / А. И. Кравченко. Москва, 2015. 142 с.

4. Месхи, С. В. Управление профессиональной компетентностью в аспекте управления персоналом / С.В. Месхи // Вестник Академии. 2016. № 1. 182 с.

5. Ниренко, Т. С. Управление персоналом социальной службы: проблемы и задачи / Т. С. Ниренко // Отечественный журнал социальной работы. 2017. № 2. 127 с.

6. Шелунцова, А. М. Система управления персоналом в государственном учреждении / А. М. Шелунцова // Молодой ученый. 2018. №3. С. 155.

*Научный руководитель:  
Кириенко О.Э., канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента непромышленной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

УДК 331.104.22

*JEL classification: M 12*

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**МАЛАХОВ Д.М.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры менеджмента непромышленной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru;*

**РОМОДАН Ю.О.,**

*канд. экон. наук,*

*старший преподаватель кафедры менеджмента непромышленной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются различные проблемы внутри организации. Микроклимат влияет на организацию, его доходы, эффективность и производительность труда. Изучение психологического климата коллектива позволяет вовремя принять необходимые меры для решения проблем внутри компании. Многие руководители не могут наладить отношения и устранить конфликты в коллективе.

**Ключевые слова:** организация, менеджмент, коллектив, микроклимат, управление персоналом, социально–психологические аспекты управления персоналом, эффективность управления.

## PSYCHOLOGICAL ASPECT IN ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**MALAKHOV D.M.,**

*Master student of the Department of Non–Production Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E–mail: k\_mns@donampa.ru;*

**ROMODAN Yu.O.,**

*Candidate of Economics,  
Senior Lecturer of the Department of Non–Production Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation  
E–mail: k\_mns@donampa.ru*

**Annotation.** The article discusses various problems within the organization. The microclimate affects the organization, its income, efficiency and productivity. Studying the psychological climate of the team allows you to take the necessary measures in time to solve problems within the company. Many managers cannot pay due attention to this aspect, as well as establish relationships and conflicts in the team.

**Key words:** organization, management, team, microclimate, personnel management, socio–psychological aspects of personnel management, management effectiveness.

### Постановка проблемы в общем виде.

В настоящее время, многие руководители не берут во внимание психологический климат внутри коллектива. Зачастую, успех организации, а также эффективность работы сотрудников и возможность максимально полно реализовать свой потенциал напрямую зависит от комфортной обстановки на работе.

Внутренние факторы, которые организация может контролировать и приспособлять для достижения своих целей. Прежде всего – формирование благоприятного психологического климата в коллективе организации. Созданные условия, в которых сотрудники взаимодействуют между собой, влияют на успешность совместной деятельности и как

следствие на итоговые результаты труда [1, с. 104].

Находясь в неблагоприятной обстановке сотруднику, приходится менять место работы, а в самой организации появляется текучесть кадров. Поэтому руководитель обязан поддерживать микроклимат и сохранять благоприятную обстановку, чтобы увидеть максимальную вовлеченность и получить положительный эффект от сотрудников.

Важную роль на настроение, состояние и самочувствие человека и его работоспособность оказывает микроклимат. Стремление руководителя достичь цели организации в первую очередь зависят от создания благоприятного психологического климата, стимулирующего профессиональное развитие сотрудника, обеспечивающего высокую работоспособность коллектива в целом.

В научной литературе данную проблему исследовали такие авторы, как Э. Будаева [2, с. 1], Е. Шамова, Ю. Платонов [3, с. 204], Н. Банайтис [4, с. 2].

**Цель исследования** систематизация подходов к управлению коллективом предприятия, базирующихся на социально–психологических факторах.

**Изложение материалов основного исследования.** Социально–психологический климат оказывает огромное влияние на работоспособность каждого отдельного сотрудника, на его приверженность организации, качество и производительность труда. Следовательно, одним из направлений деятельности специалистов отдела кадров является забота о благоприятной атмосфере в рабочем коллективе.

Руководитель, который укрепляет связи между сотрудниками, правильно распределяет персонал, поощряет положительные проявления групповой работы (например, взаимопомощь) и предотвращает конфликтные отношения тем самым создаёт положительный социально–психологический климат в коллективе, получает трудоспособных и довольных своей работой сотрудников.

Существует множество признаков, по которым можно охарактеризовать положительный микроклимат в коллективе. К ним можно отнести следующие:

благожелательный и позитивный тон отношений (сотрудничество, взаимопомощь, доброжелательность). В отношениях между сотрудниками преобладает доверие, критика выражается доброжелательно;

в коллективе существуют определенные нормы уважения к каждому сотруднику. Менее опытные сотрудники могут найти поддержку у более квалифицированного работника;

ценятся такие качества, как честность, открытость и трудолюбие;

каждый сотрудник полон энергии. Показатели производительности труда в целом высокие;

если один из членов группы испытывает радость (неудачу), то окружающие ему сопереживают или радуются;

взаимопонимание во взаимоотношениях мини–групп внутри коллектива.

Создание психологического климата в коллективе задача каждого ответственного руководителя. Производительность труда часто падает, когда сотрудники психологически

несовместимы между собой или у кого-то из сотрудников имеется такое личное свойство, как тяга к созданию конфликтных ситуаций.

После устранения очевидных проблем следует переходить к укреплению взаимоотношений между сотрудниками путём проведения специальных мероприятий в нерабочее время. Формирование благоприятного психологического климата в коллективе может оказаться длительным процессом. Однако такая стратегия позволяет снять напряжение, а также помочь сотрудникам перейти с уровня чисто делового взаимодействия на дружеское. Для улучшения психологического климата в коллективе способствуют совместные рабочие проекты. Например, это может быть мозговой штурм. Нередко эффективны и специальные рабочие мероприятия, на которых должны сотрудничать сотрудники разных подразделений.

Исследование микроклимата является важнейшей темой обсуждения и может помочь добиться значительных результатов для компании. Все чаще эта тема рассматривается в организации как основа её существенных преимуществ. Большое значение имеет среда, в которой находится сотрудник.

Социально – психологический климат коллектива формируется также за счёт небольших, но приятных мелочей, а именно доски почёта (присутствует соревновательный элемент, а также возможность проявить себя), выдача грамот за определённые заслуги, номинации и т.д. Однако, не стоит недооценивать роль психологических

тренингов, деловых игр и семинаров. Благодаря им сотрудники совершенствуются, в том числе для организации. А также среди всех, кто периодически проходит такое корпоративное обучение, формируется благоприятный социально-психологический климат. Важно минимизировать сплетни, вместо этого открыто обсуждать проблемы и поддерживать друг друга.

Из коллектива с позитивной атмосферой никто не хочет уходить, а если возникает такая необходимость, то покидая люди сохраняют теплые отношения, расстаются «дружескими» и распространяют по городу положительные отзывы об организации, что немаловажно для коллектива и имиджа предприятия как работодателя.

Формировать социально-психологический климат выгодно и руководителю, и самим работникам. Стоит только предложить организовать одну совместную поездку на базу отдыха, и обстановка внутри коллектива изменится к лучшему.

Достойная зарплата, хорошие условия, своевременное распределение отпусков, возможность карьерного роста всегда будет привлекать и мотивировать сотрудников для более эффективной деятельности. Также необходимо понимать, что сотрудник должен иметь возможность карьерного роста вертикального или горизонтального, а также компания должна мотивировать сотрудника повышать свою квалификацию.

Отношения, которые сложились в процессе общения между людьми, являются показателем их совместимости в психологическом плане. Считается, что

людям, похожим друг на друга, гораздо легче наладить взаимодействие. Сходство помогает сотруднику чувствовать себя в безопасности и повышает самооценку [5, с. 73].

В организации должен присутствовать навык это толерантность к другому человеку и его мнению, умение договариваться и достигать соглашения.

Для создания благоприятного психологического климата в коллективе руководитель путём собеседований, наблюдений, анкетирования и психологических тестов, работая над мотивацией сотрудников, материальной и нематериальной, должен подобрать коллектив, в котором люди совместимы друг с другом по темпераменту и работе, опыту, возрасту, стимулу.

Ставить чёткие цели и контролировать их качественную реализацию; создавать и поддерживать организацию с помощью корпоративных праздников, корпоративной формы и значков, хорошей репутации компании и престижа работы именно в этой компании; дать каждому возможность добиваться и иметь оптимистические перспективы на будущее, гарантировать хорошие условия труда [6, с. 15].

Если культура микроклимата действительно ощущается всеми, эта команда будет высокопродуктивной, мотивированной и добьётся невероятных результатов.

**Выводы.** Таким образом, социально-психологический климат влияет на отношения в коллективе с определенным положительным или отрицательным эмоциональным фоном. Микроклимат формируется за счёт: почётной доски,

вручением сертификатов за определённые услуги и прочие достижения. Кроме того, благоприятный климат в коллективе помогает добиться хороших результатов сотрудников, эффективность организации и моральное состояние работников.

Руководители компаний все чаще отдают приоритет созданию и укреплению благоприятного психологического климата в компании. Они понимают, что эффективная, сплочённая команда способна понизить нагрузку на руководителя организации, повысить качество принимаемых решений и снизить вероятность управленческих ошибок [7, с. 126].

#### Список литературы

1. Обухова, А. С. Психолого-педагогическое взаимодействие участников образовательного процесса: учебник и практикум / А. С. Обухова. Москва : ЮРАЙТ, 2019. 421 с.
2. Будаева, Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе/ Э. В. Будаева // Киберленинка. 2015. № 6. С. 1–4.
3. Платонов, Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю. П. Платонов. Санкт-Петербург : Речь, 2007. 488 с.
4. Банайтис, Н.Г. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива / Н. Г. Банайтис // Киберленинка. 2015. №4. С. 1–5.
5. Михайлова, С. Ю. Сравнительный анализ социально-психологического климата в коллективе и влияния людей стилей управления руководителя / С. Ю. Михайлова. Москва : Вестник

Московского университета МВД, 2021.  
309 с.

6. Пономарёва, Д. И. Роль психологического климата в формировании организационной структуры / Д. И. Пономарёва. Москва : Иновации и Инвестиции, 2020. 105 с.

7. Терелянская, Е. В. Личность соцработников в социально–

психологическом климате в системе социальных служб / Е. В. Терелянская. Москва : Известия ВГПУ, 2022. 38 с.

8. Яшкова, Е. В. Особенности влияния психологического климата на соц. трудовые отношения сотрудников / Е. В. Яшкова. Москва : Проблемы педагогического образования, 2020. 311 с.

УДК: 303.446.23

JEL classification: F 02

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КРОСС–КУЛЬТУРНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

ПРОТАСЕВИЧ В.Д.,

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: vpr11jr2003@gmail.com*

**Аннотация.** В данной статье была рассмотрена проблема кросс–культурных взаимодействий. Исследование направлено на оценку культурных различий предприятий в сфере международного бизнеса с помощью методов обобщения, дедукции, индукции, анализа и синтеза. В ходе исследования была выявлена взаимозависимость национальной и организационной культур, рассмотрены примеры ошибок крупных предприятий в кросс–культурной деятельности, а также проведена оценка международной деятельности на примере сотрудничества российской и китайской культур.

**Ключевые слова:** глобализация, культура, менеджмент, кросс–культурные взаимодействия, традиции, бизнес.

## APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF BUSINESS ENTITIES S CROSS–CULTURAL INTERACTIONS

PROTASEVICH V.D.,

*Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: vpr11jr2003@gmail.com*

***Annotation.** In this article, the problem of cross-cultural interactions was considered. The research is aimed at assessing the cultural differences of enterprises in the field of international business using methods of generalization, deduction, induction, analysis and synthesis. The study revealed the interdependence of national and organizational culture, considered examples of mistakes by large enterprises in cross-cultural activities, and assessed international activities using the example of cooperation between Russian and Chinese cultures.*

***Keywords:** globalization, culture, management, cross-cultural interactions, traditions, business.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Актуальность данной темы обусловлена тем, что в эпоху глобализации внешнеэкономические связи становятся основой ведения бизнеса, следовательно, кросс-культурные взаимодействия являются необходимым процессом деятельности предприятия для достижения успеха.

**Изложение материалов основного исследования.** В ходе развития бизнеса за пределами страны функционирования предприятия, особо важную роль в процессе управления фирмой играет кросс-культурный менеджмент. Ведь культурные различия, в зависимости от грамотного подхода к их оценке, могут стать препятствиями или, наоборот, возможностями для дальнейшего развития бизнеса. Различные подходы к решению кросс-культурных проблем позволяют эффективно управлять фирмами, которые планируют выходить на мировой рынок.

Управление международным бизнесом это решение кросс-культурных противоречий и конфликтов для достижения эффективного сотрудничества фирм из разных стран. В межкультурном бизнесе имеются свои субъект и объект. Субъект фирма, развивающаяся с помощью внедрения кросс-культурных

методов управления предприятием. Объект группа людей, влияющих на межкультурную деятельность предприятия. Объектом могут быть менеджеры и сотрудники предприятия, а также клиенты предприятия или правительство страны, в которой оно функционирует.

В процессе управления межкультурным бизнесом крайне важно быть готовым к появлению и решению конфликтов, возникающих на основе культурных различий. Если руководители организации не изучают культурные различия, то в управлении бизнесом существует высокий риск возникновения конфликтов на культурной основе. Это может оказать негативное влияние на деятельность предприятия. Основа международной деятельности заключается в выявлении общих черт среди различных культур. Из этого следует обучение сотрудников предприятия правилам коммуникации с представителями других культур [1].

Важную роль в понимании поведения представителей различных культур играют организационная и национальная культуры. Национальная культура формирует в человеке национальную идентичность, в то время как организационная культура позволяет



человеку выделить свою идентичность самостоятельно, с помощью четких правил, прописанных в компании. Организационная и национальная культуры по своей структуре являются уникальными. Ведь каждая культура богата своими неповторимыми ценностями, верой, нормами поведения [2].

Влияние национальной и организационной культур на человека было освещено в трудах большого количества ученых. Проанализировав их работы, можно сделать вывод, что организационные культуры отличают друг от друга в той же степени, в которой отличаются национальные культуры. Например, Э. Шейн придерживался мысли, что национальная культура влияет на жизнь обычных людей таким же образом, как организационная культура влияет на сотрудников определенной компании [3].

А. Лорен, наоборот, считал, что организационная культура не проникает вглубь человека так же глубоко, как национальная.

Несмотря на то, что организационная и национальная культура проявляются в разных сферах жизни человека, они тесно связаны между собой и прекрасно сочетаются. На практике качественное сочетание организационной и национальной культуры можно проследить в деятельности японских компаний. Приобретая зарубежные фирмы, японцы образуют внутри предприятия культуру, которая не подвергается кросс-культурным конфликтам. Данный процесс занимает достаточно много времени, так как японская культура специфическая. Иностранцам требуется время, чтобы понять и принять ее, а местным сотрудникам, наоборот, необходимо время

для изучения и адаптации к культуре партнеров. Данный подход активно используется в таких сферах бизнеса, как пищевая промышленность, автомобильный бизнес, сфера IT-технологий и др.

Следует отметить, что качественное сочетание организационной и национальной культур в кросс-культурном бизнесе возможно только тогда, когда обе стороны стремятся создать комфортные условия для сотрудничества.

К сожалению, большинство компаний не уделяют должного внимания изучению культур потенциальных иностранных партнеров или рынков, на которые компания планирует проникать. В связи с этим возникают серьезные кросс-культурные конфликты.

Серьезную ошибку допустила компания «PepsiCo» при работе на китайском рынке. Лозунг фирмы «Оживись вместе с нами!» был переведен для китайских потребителей, как «Мы вернем ваших предков из могилы!». Эта ситуация оскорбила население Китая, так как в их культуре отношение к умершим предкам находится на особом уровне переживаний.

Также следует отметить провал популярного американского производителя мячей для гольфа. Выйдя на японский рынок, компания не смогла там продать даже одну упаковку своих мячей. Причиной оказалось недостаточное наличие сведений о японской культуре. В каждой упаковке было по четыре мяча, а цифра четыре в Японии является символом смерти [4].

Далее рассмотрим кросс-культурные конфликты в процессе сотрудничества предприятий из разных стран. Здесь стоит отметить американскую компанию «Walmart» и ситуацию, когда фирма открыла две крупные торговые сети

в Германии. Немецкая и американская культуры оказались абсолютно несовместимыми, так как американская привычка слезки сотрудников друг за другом и доносов начальству о нарушениях вызывали у немецких сотрудников отвращение. Помимо этого, попытка навязать продавцам и кассирам обязательную улыбку и предложение помощи клиентам вызвала возмущение у немецких потребителей. Оказалось, что в Германии считается крайне неприемлемым откровенно улыбаться и навязывать помощь незнакомым людям. Следствием данных ошибок стал уход «Walmart» с немецкого рынка [5].

Чтобы не допускать рассмотренных выше кросс-культурных ошибок, следует ответственно подходить к оценке и сравнению культурных различий. В рамках такой оценки Г. Хофстеде разработал модель многомерного подхода к сравнениям различных культур. В рамках разработки модели был проведен опрос более чем 150 тысяч сотрудников одной из крупнейших американских транснациональных корпораций (IBM) в 40 странах. Результатом опроса стало выявление кардинально отличающегося друг от друга поведения сотрудников зарубежных филиалов и их отношения к делу. Основная причина таких отличий связана с особенностями различных национальных культур [6].

Например, англоязычным культурам присуща конфликтность. С помощью конфликтов англичане проявляют инициативу и креативность. Отсутствие конфликтной обстановки в компании считается недопустимым. Без напряженности между сотрудниками нарушается пригодная для работы

атмосфера внутри предприятия. С помощью споров и дискуссий английские менеджеры становятся эмоционально устойчивее и их разум легче зарождает креативные идеи для бизнеса. Если во время конфликта в Англии человек пытается уйти от него общество воспринимает этот поступок как поражение в споре.

Помимо англичан, к конфликтным культурам можно отнести арабскую бизнес-культуру.

Однако далеко не все культуры стремятся к конфликтам. Японская культура, наоборот, воспринимает конфликт как нечто грубое и неприемлемое.

В стране восходящего солнца даже слово «нет» считается грубым и может привести к столкновению мнений. Японцы стараются решать конфликты за счет компромисса и совместных усилий, чтобы прийти к согласию.

Вслед за сравнением японской и английской культур, следует подробно рассмотреть китайскую и российскую культуры, а также оценить их взаимодействие. Суть китайской организационной культуры заключается в следующем: для формирования эффективного управления предприятием при осуществлении международной деятельности фирме необходимо создать благоприятную корпоративную культуру. Под благоприятной корпоративной культурой подразумевается ситуация, когда сотрудники находят близкие им убеждения в основных ценностях предприятия.

Согласно исследованиям Ч. Хэмптона, бизнес-культура подразделяется на культуру с высоким (китайская) и

низким (российская) контекстом. Культуры с высоким контекстом обуславливают отсутствие разделения на личное и рабочее время сотрудника. Решения в таких культурах могут приниматься спонтанно, но в процессе принятия решений учитываются все влияющие на фирму факторы [7].

В культурах с низким контекстом ценится личность. Рабочий процесс должен следовать инструкциям. Решения принимаются после длительного и тщательного планирования. Кроме того, существует четкое определение личного и рабочего времени, руководитель не должен вмешиваться в личное время работника, а указания руководителя должны быть выражены полно и точно, без двойного смысла.

Все вышеупомянутые особенности следует учитывать, а также, в связи с усилением сотрудничества между Китаем и Российской Федерацией, принимать меры для комфортной совместной деятельности, а также предупреждать и не допускать кросс-культурные конфликты между сторонами.

Вслед за сравнением национальных культур, следует рассмотреть организационные культуры России и Китая. Российская организационная культура построена на власти руководителя, именно он принимает основные решения. Каждый сотрудник является личностью и стремится к достижению целей и карьерному росту, поэтому споры на рабочем месте являются обыденностью. В китайской организационной культуре, наоборот, ценится работа в команде. Сотрудники прилагают много усилий для поддержания гармонии внутри коллектива. Основные

решения принимаются сообща, учитывая мнения большинства.

Важную роль в развитии компании играет корпоративная культура, формировать которую необходимо на многие годы вперед, учитывая цели и особенности предприятия. Для предприятий, планирующих международное сотрудничество, крайне важным становится уважение культурных различий партнеров из других стран.

Эффективным способом разрешения межкультурных конфликтов является межкультурная осведомленность. Поэтому для успешного сотрудничества между российской и китайской культурами необходимо провести ряд мероприятий по межкультурной подготовке работников. В рамках такой подготовки необходимо освоить особенности своей и чужой культуры, овладеть языковым вопросом, а также не допускать кросс-культурных или быть готовыми к их решению.

Одним из подходов для улучшения кросс-культурного взаимодействия является обучение персонала деловой этике. Для эффективного ведения международного бизнеса менеджерам необходимо регулярно улучшать свои знания в сфере социальной, культурной и моральной среды, в которой они работают. Полученные знания в вопросах деловой этики являются стратегическим средством улучшения деловой и профессиональной деятельности. В современной деловой этике в качестве эталона все чаще выступают универсальные этические стандарты и правовые акты, а также международные нормы гуманности, которые могут быть применены в кросс-культурной деятельности фирмы.

Помимо деловой этики, следует уделять внимание развитию навыков коммуникации и лидерских навыков менеджеров. Развитие данных навыков позволяет специалистам обсуждать проблемы и пути их решения с представителями различных культур на глобальном уровне.

Важность лидерских навыков проявляется в умении брать на себя ответственность и уверенно выражать взгляды и принципы своей компании в процессе межкультурного общения. В сочетании с навыками кросс-культурных взаимодействий лидерские навыки могут быть полезны в оценке поведения членов команды и выявлении проблем в коммуникации.

Знания и информация стали средой, в которой развивается бизнес. Поскольку увеличивается число компаний, являющихся глобальными, растет интерес к созданию и развертыванию баз знаний в глобальном масштабе как для использования знаний и опыта, которые распределены по всему миру, так и для предоставления баз кейсов всем региональным организациям поддержки для последовательного решения проблем клиентов по всему миру [8].

**Выводы.** Таким образом, кросс-культурный менеджмент играет важную роль в деятельности современного предприятия. Организационная и национальная культура играют одинаково важную роль при выборе стратегии управления бизнесом. Качественное сочетание организационной и национальной культур в кросс-культурном бизнесе возможно только тогда, когда обе стороны стремятся создать комфортные условия для сотрудничества.

Самой оптимальной оценкой кросс-культурных различий является модель многомерного подхода Г. Хофстеде. Основная причина таких отличий связана с особенностями различных национальных культур.

Согласно исследованиям Ч. Хэмптона, бизнес-культура подразделяется на культуру с высоким и низким контекстом. Культуры с высоким контекстом обуславливают отсутствие разделения на личное и рабочее время сотрудника. Решения в таких культурах могут приниматься спонтанно, но в процессе принятия решений учитываются все влияющие на фирму факторы. В культурах с низким контекстом ценится личность. Рабочий процесс должен следовать инструкциям. Решения принимаются после длительного и тщательного планирования.

Российская организационная культуре построена на власти руководителя, именно он принимает основные решения. В китайской организационной культуре, наоборот, ценится работа в команде. Основные решения принимаются сообща, учитывая мнения большинства.

Одним из подходов для улучшения кросс-культурного взаимодействия является обучение персонала деловой этике. Для эффективного ведения международного бизнеса менеджерам необходимо регулярно улучшать свои знания в сфере социальной, культурной и моральной среды, в которой они работают. Помимо деловой этики, следует уделять внимание развитию навыков коммуникации и лидерских навыков менеджеров.

#### Список литературы

1. Марченко, Е. В. Кросс-

культурный менеджмент в современных условиях управления бизнесом / Е. В. Марченко // Вестник РМАТ. 2023. № 1. С. 14–18.

2. Пирогова, А. Е. Организационные конфликты: кросс-культурные аспекты / А. Е. Пирогова, А. К. Боташева // International Scientific Review. 2015. № 8(9). С. 70–72.

3. Шейн, Э. Г. Организационная культура и лидерство : учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" : [пер. с англ.] / Э. Г. Шейн ; Эдгар Шейн. Москва [и др.] : Питер, 2012. 330 с.

4. Ошибки и ляпы в локализации брендов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://news.flarus.ru/?topic=870&ysclid=lxqdztm2jc609485416> (дата обращения: 22.06.2024).

5. Ищенко, А. И. Проблемы и конфликты кросс-культурного

менеджмента / А. И. Ищенко // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 2(54). С. 185–188.

6. Gunkel, D. J. Behind the Mask: Machine Morality / Gunkel D. J., Byson J. J., Torrance S. // The Machine Question: AI, Ethics and Moral Responsibility / ed. by K. Miller, M. J. Wolf, F. Grodzinsky. Birmingham: AISB/IACAP World Congress, – 2012. P. 34–38.

7. Крылова, М. Б. Кросс-культурный менеджмент: от классики к современности / М. Б. Крылова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1(139). С. 129–133.

8. Каштанова, Е. В. Кросс-культурный менеджмент в сложившейся культуре коммуникаций / Е. В. Каштанова, М. В. Ионцева, В. Н. Воронин, Д. А. Носова // Вестник славянских культур. 2022. № 64. С. 121–133.

*Научный руководитель:  
Науменко С.Н., д-р экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 005.95*

*JEL classification: M 12, L 20, Z 22*

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**РУДЕНКО А.Д.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры управления персоналом и экономики труда,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_upet@donampra.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию управления развитием персонала предприятия. Развитие сотрудников рассматривается как неотъемлемая составляющая системы управления персоналом. Отмечается необходимость индивидуального подхода к подбору сотрудников для повышения квалификации. Разработаны мероприятия по развитию персонала.

**Ключевые слова:** персонал, предприятие, работник, развитие, повышение квалификации, профессиональные качества.

## PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**RUDENKO A.D.,**

*Master student of the Department of Human Resources Management and Labor Economics*

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

*E-mail: k\_upet@donampa.ru*

**Annotation.** The article is devoted to the study of enterprise's personnel development management. Employee's development is seen as an integral component of the personnel management system. The need for an individual approach to the selection of employees for advanced training is noted. Staff development measures have been drawn up.

**Keywords:** personnel, enterprise, employee, development, advanced training, professional qualities.

### Постановка проблемы в общем виде.

Изменения в конкурентной среде ставят перед предприятиями задачу повышения эффективности их деятельности за счет своевременного реагирования на постоянно изменяющиеся условия. Это становится возможным при условии развития кадрового состава организации.

В современных реалиях быстрого устаревания профессиональных навыков персонала способность организации развивать своих сотрудников является одним из главных факторов успеха. Развитие персонала включает все мероприятия, направленные на повышение квалификации и карьерный рост

сотрудников. Прежде всего, это обучение, которое дает необходимые знания, улучшение профессиональных навыков через повышение квалификации, а также переквалификация, которая, по сути, дает сотруднику дополнительное образование. Задача кадровой службы в этом процессе состоит в выявлении потребности в развитии персонала, определении сроков и методов его проведения, контроле реализации запланированных мероприятий и оценке результатов.

Актуальность работы обусловлена первостепенной важностью роли человеческих ресурсов в деятельности предприятия, и как следствие, значимостью

своевременного выявления потребностей в развитии кадров, внутреннем должностном их перемещении и проведении мероприятий, направленных на удовлетворение этих потребностей.

Вопросам развития персонала посвящены исследования Волохатой А.В., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Лясникова Н.В., Рекешевой Ф.М. Чулановой О.Л. и др. Отмечается ответственность предприятия за обеспечение профессионального роста своих сотрудников. Компетенции персонала выступают основным фактором успеха организации в стратегической перспективе.

У сотрудников, использующих возможности для профессионального развития, повышается удовлетворенность трудом и лояльность к организации.

Усилия организации по обеспечению развития персонала не только укрепляют конкурентные позиции организации на фоне других производителей, но и повышают конкурентоспособность каждого работника на рынке рабочей силы за счёт обновления знаний, усовершенствования профессиональных навыков, что может вызвать интерес со стороны других работодателей.

**Цель исследования** заключается в совершенствовании технологии управления развитием персонала на современном предприятии.

**Изложение основного материала исследования.** Потребность в квалифицированных кадрах является постоянной для всех организаций. Каждый специалист должен обладать широким набором навыков, проявлять лояльность к организации и быстро адаптироваться в ней, а также совершенствовать свои

навыки и приобретать новые знания. Безусловно, теоретически на рынке труда можно найти профессионалов любого уровня, но на практике действительно стоящие кадры либо очень быстро становятся объектами охоты со стороны конкурентов, либо активно удерживаются своими изначальными работодателями. Именно поэтому в круг первостепенных задач HR-менеджеров входят вопросы, связанные с развитием собственного персонала предприятия, и возвращением новых специалистов из кадров более низкой квалификации с целью дальнейшего их перемещения на новые позиции внутри компании.

Вместе с тем, уход сотрудника на длительный больничный, в декрет, его увольнение по собственному желанию, выход на пенсию или перевод на другую должность – неизбежная ситуация в любом рабочем коллективе. В случае выбытия работника очень важно своевременно подобрать ему достойную замену в кратчайший срок, а также адаптировать к новому месту работы и при необходимости обеспечить необходимое профессиональное развитие для соответствия квалификации выполняемым рабочим задачам. Такое замещение выбывших сотрудников новыми представляет собой естественное движение кадрового состава. Оно может быть как внутренним, связанным с ротациями персонала в организации, так и внешним, т.е. между предприятиями, отраслями и регионами. Движение кадров является естественным процессом обновления трудовых ресурсов в любой организации [1, с. 106]. Новому сотруднику бывает тяжело влиться в коллектив, особенно если ранее он не имел опыта работы в

должности. Если ему не предоставят соответствующее обучение, скорее всего, новый сотрудник не сможет в полной мере исполнять свои прямые обязанности, что негативно скажется на показателях деятельности предприятия.

Развитие персонала является неотъемлемым элементом управления персоналом и включает следующие направления:

- обучение;
- переподготовка и повышение квалификации;
- адаптация;
- перспективная и текущая оценка персонала;
- развитие карьеры работников;
- формирование кадрового резерва [2, с. 390].

Перечисленные направления становятся основой для профессионально-квалификационного продвижения – комплекса мероприятий, направленных на полномерное заполнение вакантных мест посредством подготовки и внутрипроизводственного перемещения персонала для формирования относительно стабильного трудового коллектива, его способности сохранять и накапливать человеческий капитал.

Для работодателя обучение и развитие персонала – это способ получить экономические, организационные, управленческие или производственные выгоды от профессионального роста конкретных сотрудников и персонала организации в целом. В рамках концепции развития персонала предполагается, что эти выгоды станут следствием повышения качества работы, гибкости и способности к принятию решений в результате

повышения уровня знаний и компетенций [3, с. 204].

Фундаментальными принципами системы развития персонала в организации выступают:

- целостный характер системы развития персонала, обеспечивающий системность использования и преемственность конкретных видов и форм развития персонала;
- проективный характер развития персонала на основе прогноза будущих условий развития организации и ее потребностей в навыках персонала;
- гибкость применяемых форм и методов развития персонала, возможность их поэтапного применения, разделения на этапы;
- профессиональное, социальное и материальное стимулирование развитие человеческих ресурсов;
- конкретизация возможностей и потребностей организации в развитии персонала, исходя из социально-экономических особенностей ее деятельности [4, с. 65–66].

Реализация этих принципов требует постоянного контроля и управления со стороны ответственных лиц. Система развития персонала в организации способствует формированию рабочей силы, обладающей более углубленными профессиональными качествами, способностями и навыками, которые делают конкретных сотрудников способными выполнять более сложные задачи экономического, производственного, организационного и управленческого характера. В результате, профессиональное развитие персонала позволяет увеличить эффективность



деятельности предприятия, повышает ценность квалифицированных кадров и способствует росту потенциала персонала [5, с. 94].

Найти надежного и квалифицированного человека на руководящую позицию – непростая задача для любого предприятия. Необходимо, чтобы новый сотрудник умело справлялся со своими руководящими обязанностями, был лояльным к компании и быстро адаптировался в незнакомом коллективе.

Разумеется, способных профессионалов на рынке труда единицы. Поэтому все большую актуальность в HR-среде приобретает задача формирования специалистов такого уровня внутри компании из своего коллектива с более низких позиций. Сотрудники, активно продвигающиеся по ступеням карьерной лестницы в рамках одного предприятия, быстрее адаптируются к новым обязанностям, поскольку хорошо ознакомлены со структурой предприятия в целом.

Таким специалистам легче сориентироваться в затруднительной ситуации, чем пришедшим со стороны работникам. К тому же, получив в знакомом коллективе возможность для самореализации, сотрудник не будет искать новое место работы, и затраты на его обучение не станут убытком компании. Все это говорит о преимуществе формирования резерва профессионалов внутри предприятия. Главное – грамотное и своевременное обучение сотрудников.

В соответствии с целями развития персонала оценка компетенций сотрудников, их профессиональных навыков и умений производится, как правило, на основе нескольких приемов, среди которых:

- интервью с экспертом, который собирает данные о знаниях и опыте сотрудника;

- психологические, профессиональные и общие тесты;

- самопрезентация работника перед экспертами и другими сотрудниками организации;

- деловые игры, разбор бизнес-ситуаций;

- методы экспертных наблюдений, по результатам которых эксперт составляет рекомендации по каждому сотруднику.

По результатам оценки принимается решение относительно дальнейшего развития персонала. У конкретных сотрудников формируется набор оцениваемых компетенций, которые отражают уровень его успешности в рамках той должности, в которой он оценивается.

Успеха достигают те компании, которым удается гармонизировать свои стратегические цели с жизненными и карьерными целями своих работников. Основные методы обучения и развития персонала предприятия можно разделить на осуществляемые на рабочем месте и те, которые осуществляются вне рабочего места (табл. 1).

Таблица 1

## Основные методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
производственный инструктаж	конференции

лекции, семинары	
освоение смежных специальностей стажировка в должности	тренинги
горизонтальная и вертикальная ротация	курсы

Управление развитием персонала организации опирается на принципы непрерывности, функциональности и доступности системы обучения персонала. В соответствии с ними и определяются форматы и варианты обучения, наиболее оптимальные для конкретного предприятия и в данный период времени. Развитие персонала ориентировано, в первую очередь, на повышение профессиональных, функциональных, управленческих и корпоративных компетенций персонала компании.

При анализе рабочей силы необходимо определиться, существует ли необходимость в привлечении новых сотрудников, либо же целесообразнее обеспечить профессиональное развитие уже имеющихся. Важно своевременно организовать соответствующие мероприятия по решению данной проблемы, поскольку недостаточное внимание к ней приведет к деградации и упадку производства по причине невозможности полноценной реализации нормальных рабочих процессов в их полном объеме и в необходимые сроки [6, с. 60–61]. Таким образом, развитие персонала как функция управления представляет собой систему упорядоченных взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации,

обучения, тренинга, формирование организационной культуры коллектива, отвечающего потребностям предприятия

На предприятии всегда найдутся сотрудники с активной жизненной позицией, стремящиеся к новым знаниям и профессиональному совершенствованию. Вместе с ними нередко встречаются работники, у которых нет карьерных амбиций, потенциала или мотивации. Основная задача руководителя – распознать, кто из сотрудников принадлежит к первой группе, а кто – ко второй. Только индивидуальный подход к обучению, основанный на изначальном профессиональном уровне сотрудника, может принести оптимальный по соотношению цена–качество результат [7, с. 334].

Некоторые компании применяют методы, при которых происходит одновременное обучение всех сотрудников (тренинг оплачивается независимо от количества участвующих человек). Как показывает практика, люди, которые обучаются по неподходящей программе, не усваивают материал в той мере, в которой он им предоставлялся. В итоге руководство компании осуществляет неэффективные инвестиции. Происходит снижение мотивации у части сотрудников компании и теряется рабочее время.

Перед тем как приступить к обучению и развитию персонала, необходимо оценить уровень знаний и компетентность каждого работника. Это

даст возможность определить формат предстоящего тренинга для сотрудников и будет способствовать более эффективной отдаче обучающихся. Предварительный анализ исходного уровня специалистов поможет спрогнозировать карьерный рост членов команды, составить программу по развитию профессиональных навыков и компетенций на актуальных для компании должностях [8, с. 98].

Поднимаясь по карьерной лестнице, сотрудник должен изучать объем предстоящих задач, понимать свои функциональные обязанности, систему подчиненности, показатели, по которым будет оцениваться работа его подразделения. Новому руководителю также необходимо разобраться, по каким критериям предыдущий управленец строил процессы управления. Продвижение руководителя со среднего уровня на высший должно идти рука об руку с ростом уровня его профессионализма, преданности интересам организации и стремления развиваться в дальнейшем. Со временем он всё меньше становится специалистом и всё больше руководителем. В результате принятые им решения оказываются более ценными, зона его ответственности расширяется, усложняются задачи и вопросы, которые возлагаются на возглавляемое подразделение [9, с. 89].

Образование и развитие персонала вне рабочего места отличается более высоким разнообразием форм. В то же время оно требует дополнительного финансирования и отрывает коллектив от основной деятельности. В качестве примера мероприятий по развитию сотрудников за пределами компании можно привести

различные семинары, лекции, обучающие тренинги и т. д. Наиболее популярным образовательным мероприятием для персонала является лекция, которая доступна по стоимости и может проводиться для любого количества специалистов самых разных уровней. Этот вид донесения информации дает возможность выделить наиболее важные моменты и способствует передаче широкого спектра знаний в сжатые временные сроки. К отрицательным сторонам лекций относят отсутствие обратной связи и контроля степени усвоения материала.

Тренинги по развитию персонала включают коллективный анализ реальных ситуаций, в которых необходимы профессиональные навыки, высокая квалификация и глубокое знание теории. В ходе деловых игр происходит моделирование различных бизнес-процессов и возможных производственных ситуаций, что дает возможность сотрудникам попробовать свои силы в различных ролях. Важной составляющей мероприятий по развитию персонала является такой простой способ, как самообучение.

Преимущества самостоятельного образования заключаются в том, что люди получают возможность контроля над временем занятий и темпом усвоения материала [10, с. 43]. В то же время при подобном обучении отсутствует такой важный фактор, как обратная связь.

Основные технологии, которые используются в процессе управления развитием кадров, выглядят следующим образом:

- программы развития и обучения (тренинги, мастер-классы и др.);

– получение практических навыков (участие в проектах, стажировки, перемещение персонала между отделами, должностные ротации, временное исполнение обязанностей непосредственного руководителя);

– самообучение (специальная развивающая литература, профессиональные периодические издания, профильные веб–проекты, семинары и т. д.);

– обучение других сотрудников (разработка программ профессионального образования для персонала, наставничество, работа над нормативными документами).

Все большее значение в процессе обучения отводится индивидуальным методам, призванным найти подход к сотруднику вне зависимости от уровня его компетенций и опыта. Наиболее значимыми факторами, определяющими направление, методы и темпы развития персонала на предприятии, являются потребности, специфика, возможности и цели предприятия и самих сотрудников, а также условия внешней среды, в которой существует и осуществляет свою деятельность данное предприятие.

**Выводы.** Необходимость в профессиональном развитии сотрудников была и остается весьма значимой проблемой в системе управления персоналом. Прежде всего, следует обеспечивать приобретение новых знаний и умений тем специалистам, которые уже трудятся на предприятии и зарекомендовали себя с положительной стороны. Вместе с тем, квалифицированные работники по различным причинам могут перейти к

другому работодателю, и им на замену будут приняты новые сотрудники, еще на обладающие необходимыми компетенциями. Перед руководством стоит задача внедрения системы развития персонала, позволяющей обеспечивать обучение, повышение квалификации и профессиональную переподготовку сотрудников, исходя из интересов и возможностей предприятия.

### Список литературы

1. Бабаян, Э. А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий / Э. А. Бабаян. Текст: непосредственный // Аллея науки. 2018. Т. 3, № 9(25). С. 105–109.

2. Куатпекова, А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А. К. Куатпекова. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2016. № 1 (105). С. 389–392. URL: <https://moluch.ru/archive/105/25008/> (дата обращения: 24.04.2024).

3. Помаскина, А. Ю. Особенности управления профессиональным развитием сотрудников различных мотивационных типов / А. Ю. Помаскина. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 4 (346). С. 203–205. URL: <https://moluch.ru/archive/346/77992/> (дата обращения: 26.04.2024).

4. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. Москва: КНОРУС, 2016. 224 с. Текст: непосредственный.

5. Технологии управления развитием персонала : учебник / под редакцией А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. Москва : Проспект, 2022. 408 с. Текст: непосредственный.

6. Аваев, В. Е. Современные теории мотивации труда и реальная экономика / В. Е. Аваев, С. А. Карташов, Л. Н. Тохтиева. Текст: непосредственный // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. № 4. С. 58–65.

7. Титова, С. В. Индивидуальный план развития сотрудника результативный способ управления карьерой в организации / С. В. Титова. Текст: непосредственный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 1(51). С. 333–337.

8. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О. Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2019. 122 с. Текст: непосредственный.

9. Власенко, У. В. Кадровая стратегия предприятия в условиях турбулентности внешней среды / У. В. Власенко. Текст: непосредственный // Аллея науки. 2017. № 7. С. 118–121.

10. Кузнецов, В. В. Методика профессионального обучения: учебник и практикум для вузов / В. В. Кузнецов. 2–е изд., испр. и доп. Москва:

*Научный руководитель:*

*Казанцева Л.С., канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 005.95*

*JEL classification: Z 22*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

**СОЛОВЬЯН Д.А.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры управления персоналом и экономики труда*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_upet@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы адаптации новых сотрудников в организации. Отмечена роль адаптации в системе управления персоналом. Указаны основные этапы адаптации сотрудника на рабочем месте. Предложено усилить индивидуальный подход к новому сотруднику при прохождении испытательного срока. Разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации персонала

**Ключевые слова:** адаптация, персонал, сотрудник, организация, управление, удовлетворенность, подбор.

## IMPROVING STAFF ADAPTATION MANAGEMENT

SOLOVYAN D.A.,

*Master student of the Department of Personnel Management and Labor Economics  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation  
E-mail: k\_upet@donampa.ru*

***Annotation.** The article discusses the issues of adaptation of new employees in the organization. The role of adaptation in the personnel management system is noted. The main stages of employee adaptation in the workplace are indicated. It is proposed to strengthen the individual approach to a new employee during the probationary period. Measures have been developed to improve personnel adaptation*

***Keywords:** adaptation, personnel, employee, organization, management, satisfaction, selection.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Совершенствование управления адаптацией персонала является актуальной и важной проблемой для организации. В условиях быстро изменяющегося рынка труда успешная адаптация новых сотрудников становится ключевым фактором успеха и конкурентоспособности. Нередко современные организации испытывают трудности в работе с коллективом из-за высокой текучести кадров, особенно на начальном этапе своего развития. Ее снижение может быть достигнуто за счет рациональной адаптации персонала [1, с. 90].

Адаптационные программы позволяют новым сотрудникам приобрести необходимые знания и навыки для будущей работы, создать благоприятную и поддерживающую среду, что способствует их удовлетворенности трудом, повышает мотивацию и вовлеченность в рабочий процесс. К тому же адаптированные сотрудники более быстро и продуктивно вливаются в команду и начинают приносить пользу организации. Они быстрее осваивают рабочие процессы и могут реализовать свой потенциал, что

положительно сказывается на производительности труда.

Рационально проведенная адаптация персонала позитивно отражается на репутации организации. Новички, успешно прошедшие адаптацию, впоследствии становятся лояльными сотрудниками и отзываются об организации, как об ответственном работодателе [2, с. 91]. Результативная адаптация персонала имеет большое значение для предприятий, помогая им привлекать и удерживать талантливых сотрудников, повышать производительность труда и конкурентоспособность, а также создавать благоприятную рабочую среду для всех членов команды.

Проблеме адаптации персонала посвящены работы Д. Аширова, Н. Володиной, А. Егоршина, А. Кибанова, Г. Коноплевой, О. Марченко и др. Адаптация персонала рассматривается как процесс приспособления новых сотрудников к организационной среде, её ценностям, культуре и работе, а методики оценки эффективности адаптации позволяют определить соответствие

сотрудника требованиям должности или рабочего места.

Адаптация, прежде всего, направлена на вхождение вновь принятого работника в должность, овладение необходимыми для работы знаниями и навыками, налаживание межличностных отношений с участниками сложившегося коллектива, недопущение конфликтных ситуаций, связанных с появлением нового сотрудника.

Рационально выстроенная система адаптации способствует снижению количества увольнений, создает условия для удовлетворенности сотрудника новым местом работы.

**Целью исследования** является обоснование и разработка предложений по совершенствованию управления адаптацией персонала в организации.

**Изложение основного материала исследования.** В настоящее время претерпевают изменения подходы, связанные с управлением персоналом: работодатель считает приоритетом компетентность и компетенции будущего работника. Любой человек, который приходит на новое для себя предприятие, сталкивается с прохождением более или менее длительного процесса адаптации. Быстрая адаптация представляет предпосылку к успешной профессиональной деятельности. Новое место работы не должно стать причиной

излишних волнений и стресса у недавно принятого сотрудника.

Адаптация персонала на предприятии не должна сводиться только к приспособлению и ориентации в профессиональной деятельности это явление должно быть многогранным. Процесс адаптации содержит различные приемы, подходы и способы. В некотором смысле процесс адаптации новичка начинается на этапе отбора, собеседования при приеме на работу. Сотрудник уже обладает какой-то информацией о предприятии, о структурном подразделении, о своем непосредственном руководителе, обязанностях и задачах.

Адаптация, как правило, включает ряд этапов, представленных в табл. 1.

Средняя продолжительность адаптационного периода нового работника на предприятии равняется 3–12 месяцев. Как очень сложные в процессе адаптации выделяют по праву первые 2–3 месяца, которые чаще всего еще совпадают с периодом испытательного срока.

В это время профессиональные и личностные качества работника получают оценку, как со стороны непосредственного руководителя, так и со стороны коллег. В случае рациональной процедуры адаптации, действующей в организации, можно значительно сократить срок окончательной «акклиматизации» новичков (до 3–6 месяцев).

Таблица 1

Этапы адаптации персонала в организации

Этапы адаптации	Описание
Этап 1. Анализ уровня профессионализма новичка	Составления наиболее подходящей программы адаптации, которая должна учитывать: имеет ли сотрудник не только специальную подготовку, но и опыт работы на аналогичной должности

Этап 2. Ориентация на рабочем месте	Изучение сотрудником своих трудовых обязанностей, требований, которые к нему будут предъявляться со стороны предприятия
Этап 3. Непосредственная адаптация	Новичок должен стать соответствующим своему статусу. А это в значительной степени определяется налаживанием его межличностных отношений с коллегами [2, с. 46]. Если новичка чрезмерно поддерживать и опекать, то у новичка может возникнуть перекос, который проявится в том, что он будет считать, что ему не доверяют, а самостоятельная работа не приветствуется в этом коллективе. Но если поддержки будет недостаточно, новый сотрудник будет чувствовать себя брошенным и ненужным коллективу
Этап 4. Функционирование	Завершающий этап в процессе адаптации. Его можно охарактеризовать, как постепенное преодоление производственных и межличностных проблем новичка с коллегами. То есть происходит «притирание» работника к новым коллегам, месту работы, а как результат – переход к стабильной работе. Этот этап при спонтанном развитии процесса адаптации наступает после 1–1,5 лет работы. Однако, если процесс адаптации координировать, то данный этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев

Одним из ключевых аспектов управления адаптацией является взаимодействие различных сторон, таких как руководство, коллеги и сам адаптирующийся сотрудник. Организация должна создать благоприятную среду, где новый сотрудник может получить поддержку, обратиться за помощью и быстро войти в рабочий ритм.

Адаптация персонала с одной стороны, включает ознакомление нового сотрудника с организацией, а с другой стороны, изменение поведения нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой и требованиями организации [4, с. 31].

Основная задача управления адаптацией персонала заключается в устранении причин и сокращении неблагоприятных моментов, которые возникают при приспособлении сотрудника к новым внешним и внутренним условиям. При построении системы управления адаптацией решаются важные задачи, такие как:

- выявление факторов, влияющих на результативность процесса адаптации;
- составление рекомендаций по трудовому поведению;
- повышение конкурентоспособности персонала на рынке труда;
- развитие профессионализма и лояльности сотрудников;



снижение текучести кадров;  
повышение общей эффективности  
производственной деятельности  
организации [5, с. 18].

Управление адаптацией может быть реализовано через систему профессионального наставничества. Рационально организованный комплекс мероприятий по адаптации персонала, применяемый регулярно, приводит к ряду выгод в различных областях: руководители и наставники, осознавая свою ответственность за успешную адаптацию новых сотрудников, более внимательно вводят их в должность; возникает необходимость пересмотра и изменения должностных инструкций; формируется система контроля работы, которая применяется, как для новых работников, так и для их наставников, а также для тех сотрудников, которые взаимодействуют с новичком; непродуктивные сотрудники освобождаются своевременно; адаптация способствует повышению сплоченности коллектива; затраты на прием новых сотрудников снижаются; качественное подведение итогов адаптации повышает мотивацию к труду; адаптационные программы вносят значительный вклад в реализацию государственных программ по улучшению качества организации труда.

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать следующие принципы:

принцип непрерывности процесса адаптации: индивид должен непрерывно адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы соответствовать требованиям новой должности и окружающей среды с минимальными затратами;

принцип прогрессивности: методы адаптации должны соответствовать современным методикам, постоянно совершенствоваться и обновляться, а также быть прогрессивными и соответствовать передовым аналогам;

принцип перспективности: адаптация должна быть ориентирована на общее направление развития организации;

принцип целостного подхода: адаптация должна учитывать все факторы, влияющие на нее;

принцип оперативности: необходимо своевременно принимать решения по анализу и усовершенствованию системы адаптации и проводить мероприятия по устранению отклонений;

принцип оптимальности: необходимо проработать несколько вариантов создания системы адаптации и выбрать наиболее целесообразные;

принцип упрощения: адаптация должна быть упрощена без ущерба для основного результата;

принцип научности: разработка мероприятий по адаптации должна основываться на научных достижениях с учетом условий деятельности организации;

принцип согласованности: требуется взаимодействие различных отделов и подразделений, а также уровней управления, исходя из целей и задач организации;

принцип устойчивости: созданная система адаптации должна сохранять свое единство и действенность в условиях изменений;

принцип рентабельности: мероприятия по адаптации не должны приводить к убыткам организации;

принцип прозрачности: адаптация должна быть целостной, использовать

понятную терминологию и строиться в соответствии с общими правилами;

принцип гибкости: адаптация должна быть способной к изменениям в зависимости от условий деятельности организации и адаптируемых сотрудников, обладать гибкостью в пределах определенных рамок.

Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе является одной из основных задач службы управления

персоналом. Оно осуществляется с использованием комплекса методов, направленных на целенаправленное воздействие на отдельных сотрудников или группы. Процесс управления адаптацией является важным как для сотрудников, так и для организации в целом, поэтому выбор соответствующих инструментов должен быть взвешенным. В табл. 2 рассмотрены основные методы адаптации персонала.

Таблица 2

### Основные методы адаптации персонала

Методы	Описание
Инструктаж	Процесс, в ходе которого сотруднику на рабочем месте передается инструкция от другого сотрудника или специалиста
Ротация	Перевод работника на другую должность с целью приобретения новых знаний и навыков
Тестирование	Оценка профессиональных знаний, навыков и мотивации новых сотрудников, а также их индивидуальных особенностей
Адаптационный лист	Содержит задачи на испытательный срок, перечень заданий и результаты их выполнения
Тренинг	Активный метод обучения, направленный на развитие знаний, навыков, умений и социальных установок
Коучинг	метод консультирования и тренировок, при котором коуч помогает обучающемуся достигнуть определенной профессиональной цели. В отличие от наставничества, он фокусируется на достижении конкретных целей, а не на общем развитии

Каждому сотруднику требуется индивидуальный подход, определение важности конкретных аспектов адаптации в соответствии с условиями рабочей среды и разработка соответствующих мероприятий для облегчения процесса адаптации. Если организация действительно стремится иметь квалифицированных сотрудников, руководство должно обеспечить

эффективность и краткосрочность процесса адаптации новых сотрудников.

Оценка эффективности адаптации персонала представляет собой организованный и целенаправленный процесс, направленный на сопоставление качественных характеристик сотрудника с требованиями его должности или рабочего места. Адаптацию персонала в организации

можно рассматривать как процесс и как результат. В первом случае организация предпринимает определенные действия для создания благоприятных условий при вхождении нового сотрудника в должность, социальный климат и организационную структуру. Если рассматривать процесс

адаптации как результат, то после разработки и внедрения модели адаптации и ее грамотного управления можно достичь значимых результатов, как объективных, так и субъективных. Объективные результаты адаптации персонала в организации даны в табл. 3.

Таблица 3

## Объективные результаты адаптации персонала в организации

Результат	Суть
Сокращение затрат на подбор нового персонала	Эффективная адаптация новых сотрудников помогает уменьшить необходимость проведения частых процессов подбора персонала, что снижает связанные с этим расходы на рекрутинг, обучение и интеграцию новых сотрудников
Снижение числа увольнений новых сотрудников	Процесс адаптации, основанный на эффективных стратегиях и методах, помогает снизить число увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке
Ускорение времени до достижения результатов	Эффективная адаптация позволяет новым сотрудникам быстрее достичь полной производительности и оказывать ощутимое влияние на конкурентоспособность организации
Оптимизация использования ресурсов	Адаптация новых сотрудников проходит успешно, если основные сотрудники, знакомые с рабочими процессами и процедурами, тратят меньше времени на оказание поддержки и наставничества новичкам

В табл. 4 представлены субъективные результаты адаптации персонала в организации.

Таблица 4

## Субъективные результаты адаптации персонала в организации [6, с. 12]

Результат	Суть
Удовлетворенность новых сотрудников	Эффективная адаптация помогает новым сотрудникам быстрее почувствовать себя комфортно и принятыми в организации
Профессиональное самоопределение и развитие	Когда новые сотрудники чувствуют, что они имеют ясное представление о своих обязанностях, целях и роли в организации, а также получают возможности для профессионального роста и развития, это способствует их профессиональному самоопределению

Улучшение коммуникации и сотрудничества	В процессе адаптации сотрудники устанавливают контакты и взаимодействуют с другими коллегами и руководством
Уровень доверия, приверженность организации	Приводит к повышенной приверженности и лояльности к организации, а также уменьшению вероятности их ухода в другие компании

Все эти факторы способствуют улучшению работы в команде, повышению уровня удовлетворенности сотрудников и их вовлеченности в рабочий процесс.

Для оценки эффективности адаптации могут применяться различные подходы (табл. 5).

Таблица 5

#### Подходы к оценке эффективности адаптации

Подходы	Содержание
Оценка эффективности адаптации по удовлетворенности сотрудников	Удовлетворенность персонала является важным показателем, который отражает их отношение к работе, организации и команде. Чем выше уровень удовлетворенности новых сотрудников, тем более успешной можно считать адаптацию
Комплексный подход к оценке эффективности программ, направленных на адаптацию новых сотрудников в организации	Объединяет различные методы и инструменты для получения всесторонней информации о процессе адаптации и его результативности

Таким образом, управление адаптацией персонала имеет различные аспекты и осуществляется разными методами. Для современных организаций является актуальным и важным создание эффективной системы адаптации, которая позволяет новым сотрудникам успешно войти в организацию, освоить свои должностные обязанности и интегрироваться в команду.

Существуют различные подходы и методики оценки эффективности адаптации, включая оценку удовлетворенности и разработку показателей эффективности. Весомое значение для современной организации в

рамках управления адаптацией имеет разработка и реализация адаптационных программ с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, создания благоприятной организационной среды, основных принципов и подходов к управлению адаптацией персонала, ключевых факторов, влияющих на успешность данного процесса.

Организации нередко сталкиваются с тем, адаптационные процедуры теряют свою результативность ввиду следующих обстоятельств:

высокие финансовые затраты на объявления о поиске сотрудников;

временные затраты на поиск, отбор и найм новых сотрудников;

временные затраты непосредственных руководителей на процедуру адаптации персонала;

временные затраты на высвобождение сотрудников, не прошедших процедуру адаптации;

расходы, вызванные низкой продуктивностью труда нового работника, не сумевшего достаточно быстро освоить свои должностные обязанности;

скепсис со стороны опытных работников в связи с появлением в коллективе неподготовленного новичка.

Мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в организации должны включать следующие параметры.

1. Прием на постоянную работу в кадровую службу менеджера по адаптации, в задачи которого входит: составление и внедрение индивидуального плана работы со всеми вновь принятыми сотрудниками; оценка приобретения новичком знаний и умений, необходимых для работы в новой должности; сбор сведений об отношении участников трудового коллектива к новичку; изучение усвоения новым сотрудником норм и ценностей корпоративной культуры; анализ удовлетворенности сотрудника новым местом работы и должностью.

На основании результатов испытательного срока, достигнутых производственных показателей новых сотрудников менеджер по адаптации может быть поощрен премией. По итогам работы за квартал (полугодие, год) менеджер составляет отчет о результатах деятельности и вносит предложения по

совершенствованию существующей системы адаптации.

2. Положение об адаптации, в котором должны указываться критерии эффективности прохождения испытательного срока по следующим показателям: выполнение плановых заданий; соблюдение трудовой и производственной дисциплины; выполнение правил охраны труда и техники безопасности; результаты социометрических измерений (выявление статуса новичка в системе межличностных отношений в трудовом коллективе; отсутствие нарушений правил внутреннего распорядка; достижения при выполнении должностных обязанностей.

В Положении об адаптации должен быть представлен обобщенный критерий, учитывающий указанные показатели, в соответствии с которым производится итоговая оценка результатов адаптации, на основании которой принимается решение о продолжении (или прекращении) трудовых отношений с работником.

**Выводы.** Адаптация персонала на предприятии не ограничивается только умением и готовностью нового работника проявить свои профессиональные качества. Важное место в адаптации занимают способность взаимодействовать с новыми коллегами, усвоение норм и ценностей корпоративной культуры. Руководство должно быть заинтересовано в организации курсов повышения квалификации для тех сотрудников, которые успешно проявили себя на новом рабочем месте, но которым еще недостает в полной мере определенных компетенций. Необходимо усилить индивидуальный подход к каждому новому участнику трудового коллектива. Все

организационные вопросы, связанные с вхождением в коллектив недавно принятого сотрудника, должен решать менеджер по адаптации персонала.

#### Список литературы

1. Дадашова, Ф. В. Инновационный подход к адаптации персонала в организациях / Ф. В. Дадашова, В. А. Тераз // Менеджмент: теория и практика. 2023. № 3–4. С. 90–93.
2. Яценко, А. И. Методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала / А. И. Яценко // Бизнес–образование в экономике знаний. 2023. № 3 (26). С. 88–95.
3. Новикова, В. Д. Проблемы адаптации персонала / В. Д. Новикова // Научные записки ОрелГИЭТ. 2018. № 4. С. 43–48.
4. Марихин, С. В. Условия адаптации персонала компании на современном этапе / С. В. Марихин, А. Ф. Гришина // Ростовский научный вестник. 2022. № 11. С. 30–33.
5. Ноздрин, Ю. М. Концептуальные основы технологии адаптации персонала / Ю. М. Ноздрин // Научные записки ОрелГИЭТ. 2018. № 2. С. 15–20.
6. Буланникова, И. Ю. Экономическая и социальная эффективность программ адаптации персонала / И. Ю. Буланникова // Экономическая среда. 2020. № 2. С. 9–13.

*Научный руководитель:*

*Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 005.57*

*JEL classification: D 21*

## АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**ЯКУБОВА М.Р.,**

*обучающаяся бакалавриата*

*кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются методы управления коммуникационными процессами в современных организациях и проводится анализ наиболее известных способов повышения уровня эффективности взаимоотношений как руководителя с подчиненными, так

и сотрудников в коллективе. Определена роль коммуникаций и особенности их функционирования в работе предприятий.

**Ключевые слова:** коммуникации, управление коммуникациями, методы управления.

## ANALYSIS OF COMMUNICATION PROCESS MANAGEMENT METHODS IN MODERN ORGANIZATIONS

YAKUBOVA M.R.,

*Bachelor student of the Department of Non-Production Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation  
E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Annotation.** *The article examines the methods of managing communication processes in modern organizations and analyzes the most well-known ways to increase the level of effectiveness of relationships between both the head and subordinates and employees in the team. The role of communications and the specifics of their functioning in the work of enterprises are determined.*

**Keywords:** *communications, communication management, management methods.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Коммуникации в организации представляют собой информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении должностных инструкций или функциональных обязанностей. Повышение эффективности коммуникационных процессов является важной и актуальной проблемой для многих предприятий, так как благодаря коммуникациям происходит обмен информацией между сотрудниками, решаются задачи и достигаются цели организации.

**Целью исследования** является анализ методов и систематизация способов повышения уровня эффективности взаимоотношений в коллективе с учетом психо-поведенческих факторов управления.

**Изложение основного материала исследования.** В современной трактовке коммуникациями принято считать любые взаимодействия между людьми, осуществляемые при помощи вербальных и невербальных систем. Вербальные коммуникации включают в себя устные и письменные формы общения. Устная коммуникация может происходить в виде переговоров, совещаний или телефонных разговоров. Письменные коммуникации осуществляются в форме электронных писем, отчетов, презентаций и других документов. Невербальные коммуникации включают в себя жесты, мимику, тон голоса, язык тела. Они могут передавать эмоции, настроение и выражать отношение общающихся друг к другу. Например, мимика лица может показать интерес или скепсис к обсуждаемой теме, а жесты

подчеркнуть важность или уверенность в высказываниях.

До 45% времени межличностных коммуникаций занимает слушание, находясь по значимости на первом месте. Около 15 % времени составляет чтение. Речь занимает до 30 % времени (диалоги, совещания, презентации, переговоры). Для того, чтобы повысить эффективность коммуникаций, необходимо уделять особое внимание культуре речи.

В процессе коммуникаций важную роль также играют типы личности человека. Информация о том, к какому типу принадлежит собеседник значительно облегчит переговоры, а также поиск способов для адаптации различного рода предложений. К наиболее распространенным принято относить: экстравертов, интровертов, сенсориков, интуитов, чувствующих, мыслителей [2].

Экстраверты открыты, общительны и энергичны. Они могут быть хорошими лидерами и легко устанавливают контакт с другими людьми, предпочитают устное общение и общественные мероприятия. Интроверты более замкнуты, работают в тишине и имеют склонность к глубокому размышлению. Они могут быть хорошими слушателями и аналитиками, но им тяжело начать разговор или участвовать в больших групповых обсуждениях. Сенсорики ориентированы на конкретные факты, детали и реальность, ценят практические решения и предпочитают ясное, конкретное общение без лишних эмоций. Интуиты открыты к идеям и абстрактным концепциям. Они могут видеть долгосрочные перспективы и ценят креативные подходы к решению проблем. Чувствующие ориентированы на эмоции и отношения с другими людьми, а также

ценят эмпатию, поддержку и теплые отношения. Мыслители склонны к логическому анализу, объективности и строгой оценке ситуации, могут быть хорошими критиками, однако им часто не хватает эмоциональной составляющей в общении.

Наиболее известным и широко применяемым способом для проверки типа личности в настоящее время является MBTI–тест по методу Майерс–Бриггс, выделяющий шестнадцать комбинаций, которые складываются из четырех типологических пар: экстраверты (E) / интроверты (I), сенсорики (S) / интуиты (N), логики (T) / этики (F), рационалы (J) / иррационалы (P). Данные пары характеризуют стиль действий, особенности характера человека, ситуации, в которых он испытывает стресс или комфорт, а также какие использует способы для принятия решений. В результате тестирования каждый человек получает код, состоящий из четырех букв, который описывает его и то, какая профессия может стать наиболее подходящей.

Например, ENTP полемисты (экстраверты, интуиты, логики, иррационалы), которые считаются настоящими «адвокатами дьявола». Они любят ментальные поединки, даже если осознают, что в споре им не одержать победу, но проявляют интерес к рассмотрению предмета спора со стороны оппонента. Полемисты в ходе споров склонны подвергать сомнению общепринятые образы мышления. Благодаря этому качеству становятся возможными проверки на прочность любых систем, а также всего устаревшего, нуждающегося в новом направлении. Полемисты избегают работы «для



рядовых», предпочитая стратегическое мышление и мозговые штурмы. В мире малый процент людей, обладающих данным типом личности, что позволяет им наиболее эффективно создавать новые идеи, а их реализацию оставлять более «заурядным» личностям.

Другим примером может стать тип личности INTJ стратеги (интроверты, интуиты, логики, рационалы), которым часто тяжело найти единомышленников, способных поддержать их неустанный интеллект. Стратеги чувствуют себя уверенно в тех областях и знаниях, которые были ими тщательно изучены. Они опираются исключительно на факты и логику, в ситуациях, требующих хладнокровного ума, не поддаются эмоциям. Благодаря склонности к инновациям, высокому уровню внимания к деталям, стратеги подходят для работы в сфере науки, умеют видеть ситуации со всех сторон, выявлять закономерности в данных, а также делать правильные выводы.

Способов узнать тип личности огромное множество, однако следует отметить, что классифицировать типы личности в психологии впервые начал Гиппократ. Он выделил четыре группы людей:

Флегматики являются хладнокровными, спокойными, любящими детальный расчет и четкое планирование людьми. Они часто скрывают свои чувства и эмоции от окружающих. Им присуща плавная и спокойная речь, размеренность в действиях, а в работе они усидчивы и трудолюбивы.

Меланхолики депрессивные люди, чаще всего страдающие психологическими расстройствами. Большую часть времени

предпочитают проводить в одиночестве, а также тяжело переживают любые провалы. Меланхолики предпочитают отдыхать в спокойствии и одиночестве, а на работе не проявляют энтузиазма.

Холерики люди, которые быстро забывают о проблемах неудачах, продолжая двигаться вперед. У них также наблюдаются частые перемены в настроении, грусть резко может смениться радостью.

Холерики вспыльчивы, нетерпеливы, агрессивны и подвержены частым эмоциональным срывам. Однако они являются прирожденными лидерами, инициаторами и склонны быстро принимать решения.

Сангвиники целеустремленные люди с очень сильным и волевым характером. Являются энергичными экстравертами, которые легко находят с людьми общий язык, любят быть в центре внимания. Они оптимистичны, выносливы, быстро адаптируются к любым изменениям, а также тяжело переносят длительное отсутствие общения.

Все вышеперечисленные качества присутствует в смешанном виде, в чистом ни один из типов данной классификации обычно не встречается, так как характер каждого человека уникален, на него влияет огромное множество факторов генетика, пережитый опыт, окружение.

В организации коммуникации должны контролироваться руководителем также, как другие производственные процессы. Управлению коммуникациями в большинстве случаев уделяют недостаточно внимания, ошибочно полагая, что они являются естественной для человека функцией. Однако общение на профессиональном уровне предполагает множество правил и норм, определяющих

качество и формы передаваемой информации.

Все коммуникации являются либо межличностными, которые происходят между людьми, либо организационными между уровнями и структурными подразделениями внутри компании. Организации также присущи формальные и неформальные коммуникации. Формальные представляют собой основные каналы организационного общения, содержащие информацию о деятельности компании. При ней используются официальные способы письменного общения, такие как отчеты или деловые письма. Неформальные коммуникации складываются спонтанно, они происходят между сотрудниками компании и не ограничены правилами, уставами, содержат информацию на личные для общающихся темы, чаще всего не относящиеся к производственным проблемам.

Организации используют различные средства для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне, а также приводятся сведения о своем размещении, возможностях карьерного роста, льготах [3].

Существует множество способов и ресурсов, благодаря которым совершаются коммуникации на предприятиях:

1. Электронная почта: один из основных способов коммуникации в

офисной среде. Позволяет отправлять сообщения, документы и информацию между сотрудниками на разных уровнях и подразделениях.

2. Видеоконференции: позволяют проводить виртуальные встречи и обсуждения с участием удаленных участников.

3. Чаты и мессенджеры: позволяют общаться в реальном времени, обмениваться сообщениями и файлами. Чаты также могут использоваться для создания групповых обсуждений и проектов.

4. Социальные сети внутри компании: платформы, где сотрудники могут общаться, делиться информацией и идеями. Это способствует улучшению сотрудничества.

5. Интерактивные доски и платформы для совместной работы: позволяют создавать и редактировать документы, презентации, таблицы и другие материалы в реальном времени, что упрощает совместную работу над проектами.

6. Внутренние новостные рассылки и информационные порталы: позволяют распространять важные новости, обновления и информацию по всей компании, обеспечивая ее прозрачность и своевременное информирование сотрудников.

В организации основную роль играют коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, рекомендуемых процедурах. Также

организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низшего уровня на высший может существенно влиять на производительность [1].

Коммуникации по восходящей также выполняют функцию оповещения верха о том, что происходит на низших уровнях. Подобным образом руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и своевременно предлагает возможные варианты их решений. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей это создание групп из сотрудников, которые регулярно собираются для обсуждения и решения проблем в организации.

В дополнение организации также нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для успешной координации задач и действий. Поскольку организация представляет собой систему взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться совместной работы специализированных элементов, продвигая организацию в нужном направлении.

Для осуществления коммуникации необходимо:

Обеспечить управление информационными потоками в организации, четко представлять потребности в информации всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с ними. Четко определить идеи, вкладываемые в послания. Необходимо учитывать цели и установки тех, кому направлено послание, и всех, кого оно касается.

Должна быть проанализирована истинная цель каждой коммуникации и все физическое, человеческое окружение при любом взаимодействии. Большое значение имеют: выбор времени коммуникации, личная или иная форма коммуникации, социальный климат в организации, в подразделении.

При планировании коммуникации следует проконсультироваться с другими сотрудниками, часто важно добиваться их участия. Это может придать дополнительную убедительность и объективность сообщению. Следует обратить внимание на интонацию и основное содержание сообщения. Это сказывается на позиции людей, которым оно будет направлено [5].

Необходимо устанавливать коммуникацию не только на сегодняшний день, но и на будущее. Хотя коммуникация направлена на решение в первую очередь непосредственных задач, она должна быть организована с учетом прошлого опыта и соответствовать долгосрочным интересам и целям организации.

В научной литературе часто встречаются результаты исследований методов управления коммуникациями на организационном уровне. По данному вопросу особого внимания заслуживает точка зрения В.Е. Ревы, который выделяет три метода управления коммуникациями: принуждение, убеждение, манипулирование.

Рассмотрим каждый из них более подробно.

Информация, которая проходит через властные коммуникационные каналы, воздействует на индивида, группу, общество с помощью метода давления. Принуждение (давление) может быть экономическим, политическим, социальным

и физическим. Оно связано с угрозой применения силы или непосредственным силовым воздействием. Давление может спровоцировать конфликт и создать возможность открытого столкновения. Несмотря на низкую эффективность властных форм коммуникативного воздействия, их применение в настоящем и будущем очевидно, поскольку власть является авторитарной силой, которая обладает реальной возможностью контроля за действиями людей, согласовывая противоречивые индивидуальные или групповые интересы, подчиняя их единой воле с помощью убеждения или принуждения.

Метод убеждения, по мнению В.Е. Ревы, является наиболее распространенным методом коммуникации. Он характеризуется воздействием на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Процесс убеждения характеризуется как долгий и трудоемкий способ воздействия на индивида или группу людей.

Современная научная мысль выдвигает две гипотезы. В соответствии с первой сила убедительности послания коммутатора возрастает, если он затрагивает или содержит в себе проблемы, вызывающие у людей личную заинтересованность. Содержание второй заключается в том, что процесс убеждения происходит успешно в результате сотрудничества коммутатора и получателя информации. Метод формирования заключается в формировании полезности сотрудничества, когда индивидуум или группа людей изменяют свои убеждения и готовы поступать по-другому. Следовательно, для того чтобы коммутатор нашел оптимальные пути сотрудничества с

публикой, необходимо хорошо знать или изучить все те компоненты, которые принято называть «общественным мнением» [4].

Основное отличие манипулирования как метода управления коммуникациями от убеждения заключается в том, что коммуникатор, воздействуя на сознание индивида, не оставляет последнему выбора, тогда как сотрудничество, которое является основным условием эффективного убеждения, связано с добровольным выбором линии поведения.

Таким образом, можно сказать, что коммуникации жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма. Эффективность коммуникационных процессов зависит также от определения характеров и типов личностей сотрудников. Знание их возможностей и пределов позволяет руководителю наиболее эффективно распределять обязанности и поручения, выстраивать отношения с подчиненными.

#### Список литературы

1. Маслова, В. М. Управление персоналом предприятия / В. М. Маслова. М. : Юнити–Дана, 2019. 330 с. Текст : непосредственный.
2. Малинин, А. С. Исследование систем управления / А. С. Малинин, В. И. Мухин. М. : ГУ ВШЭ, 2018. 401 с. Текст : непосредственный.

3. Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкин. М., 2019. 318 с. Текст : непосредственный.

4. Соломдина, Г. М. Как управлять персоналом / Г. М. Соломдина. М. :

Интел–Синтез, 2020. 199 с. Текст : непосредственный.

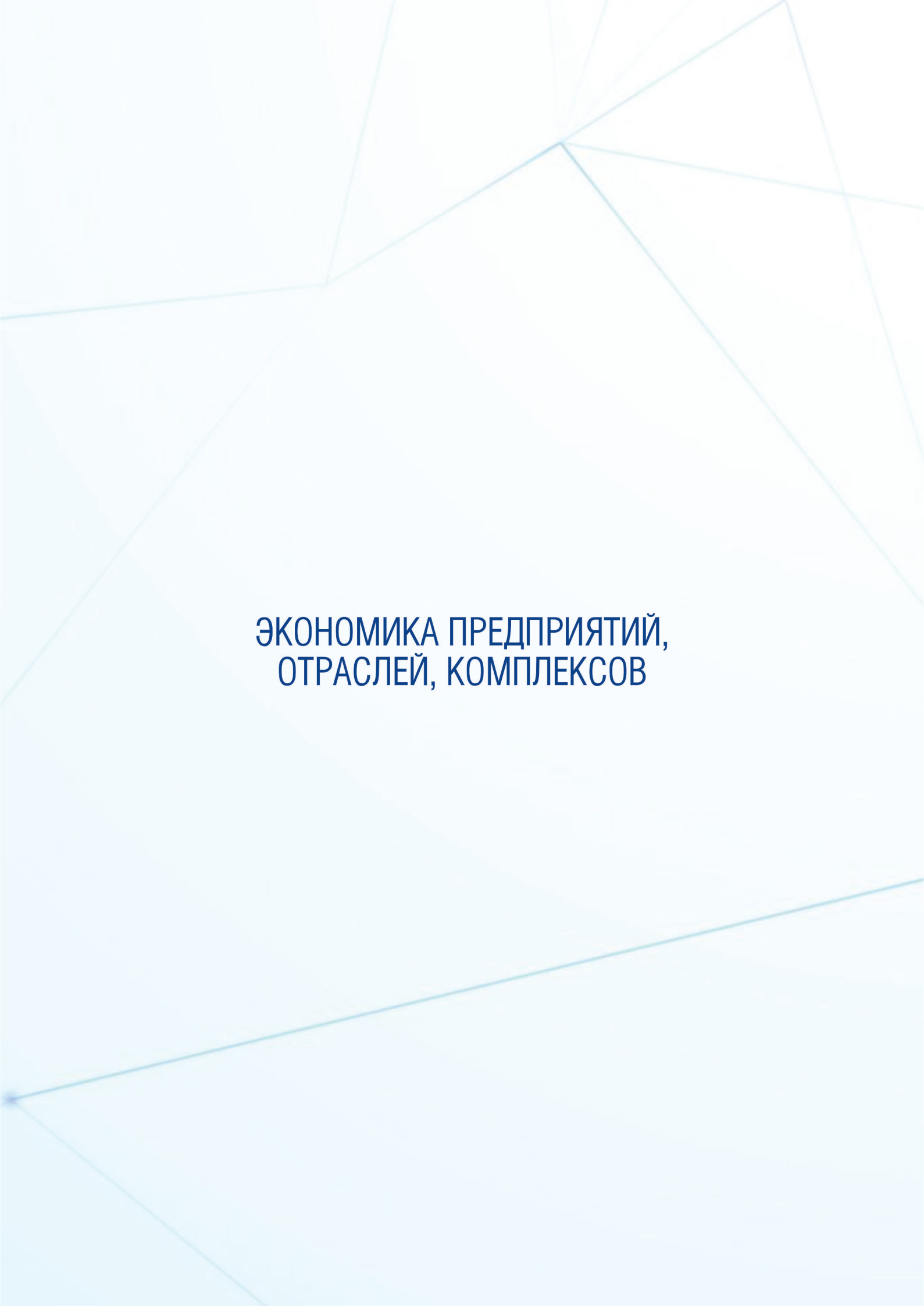
5. Соломанидинова, Т. О. Основы менеджмента / Т. О. Соломанидинова. М. : МГУ, 2018. 299 с. Текст : непосредственный.

*Научный руководитель:*

*Лоскутова В.В., канд. наук гос. упр., доцент,*

*Доцент кафедры менеджмента непромышленной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*





ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ,  
ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ

УДК 316.37:159.947

JEL classification: D 21

## ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

**КОРОСТЕЛЕВ Д.А.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru;*

**ЖУКОВА А.О.,**

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние внешней среды на деятельность организации. А так же проведен анализ факторов внешней среды и их влияние на организацию. Определены факторы внешней среды и дана их характеристика. Выявлены основные стадии разработки и принятия управленческого решения в организации. Ученые, Пермовский А.А и Кузнецов В.П которые проводили исследования внешней среды и ее влияние на организацию внесли вклад в развитие менеджмента.

**Ключевые слова:** внешняя среда, руководитель, организация, цифровизация, экономика, глобализация, бизнес.

## INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE ORGANIZATION

**KOROSTELEV D.A.,**

*Master student of the Department of Non-Production Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru;*

**ZHUKOVA A.O.,**

*Candidate of Economics,*

*Associate Professor of the Department of Non-Production Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*



***Annotation.** The article examines the influence of the external environment on the organization's activities. As well as an analysis of environmental factors and their impact on the organization. Environmental factors are determined and their characteristics are given. The main stages of the development and adoption of managerial decisions in the organization have been identified. Scientists, A.A. Permovsky and V.P. Kuznetsov, who conducted research on the external environment and its impact on the organization, contributed to the development of management.*

***Keywords:** external environment, manager, organization, digitalization, economy, globalization, business.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Изучение влияния внешней среды на организацию это актуальная проблема, которая требует внимания и изучения. В современном бизнесе организации сталкиваются с различными внешними факторами, которые могут оказать негативное или положительное воздействие на их деятельность и успех.

Одной из основных проблем является изменчивость внешней среды, которая может быть вызвана экономическими, политическими, социокультурными, технологическими и другими факторами. Эти изменения могут привести к нестабильности и неопределенности в организации, затрудняя принятие стратегических и оперативных решений.

Также стоит обратить внимание на влияние конкурентов, клиентов, поставщиков и других стейкхолдеров на деятельность организации. Конкуренция на рынке, изменение потребностей и предпочтений клиентов, а также недостаточная надежность поставщиков – все это может повлиять на успех или неудачу бизнеса.

Исследование этих и других аспектов влияния внешней среды на организацию поможет выявить ключевые проблемы, разработать эффективные

стратегии преодоления сложностей и обеспечить устойчивое развитие бизнеса в современных условиях.

**Целью исследования** является определение факторов внешней среды и их влияния на организацию.

**Изложение основного материала исследования.** Понимание важности оценки внешней среды при управлении деятельностью предприятия окончательно сформировалось в конце 50-х гг., так как внешнее окружение организации все больше становилось и является по сей день источником многих проблем руководителей. Организация, как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей.

В общем внешнюю среду организации можно охарактеризовать как всю совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, а именно: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, а также наука, культура, состояние общества и природные явления.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

Потребители – это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами. Известный специалист в области управления П. Друкер считал, что единственная подлинная цель любого бизнеса – это создание потребителя. Необходимость удовлетворять потребности покупателя влияет на процессы внутри организации, так как количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей (какие они) – необходимый ассортимент товаров и услуг и их качество. Принципиально всех потребителей можно разделить на четыре большие группы:

- конечные потребители, население;
- промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства;
- посредники, торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи;
- государство, как хозяйствующий субъект.

Важной составляющей внешней среды являются конкуренты. Каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять своих потребителей также эффективно (с определенными качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары, но с другой маркой, но и компании, выпускающие заменители. Таким образом, у любой организации существуют два вида конкурентов.

Прямые конкуренты – производители аналогичных товаров (например, Coca-Cola, Pepsi-Cola);  
 Косвенные конкуренты – производители заменителей (например, Coca-Cola, пиво Балтика).

Для ведения хозяйственной деятельности каждой компании нужны внешние поставки: сырье, материалы, трудовые ресурсы, капитал. В этом случае возникает прямая зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поставки указанных ресурсов. На рынке закупок организацию больше всего интересуют условия получения ресурсов, а именно: цена, качество и условия поставки (сроки, объемы, условия платежа и т. д.). Именно эти тенденции на рынке закупок влияют на общий товароборот предприятия.

Некоторые общественные организации также оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятий. Особенно это воздействие усилилось за последние годы. Хорошо известно влияние профсоюзных организаций, которые борются за права работников, тем самым устанавливая баланс отношений между собственниками и наемными рабочими. Расширяется влияние организаций, борющихся за права потребителей и за экологическую чистоту.

Государство оказывает воздействие на организации преимущественно через законодательное регулирование деятельности. Количество и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, резко возросли. Претерпевают изменения различные формы отчетности предприятий и организаций, изменяется налоговое и таможенное регулирование. Состояние законодательства

характеризуется сложностью и подвижностью, а зачастую даже неопределенностью. Неопределенность сегодняшнего влияния государственных органов на бизнес проистекает из того, что требования одних организаций вступают в противоречие с другими, и в то же время за многими организациями стоят правительственные органы, которые принудительно обеспечивают выполнение таких требований.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней. Здесь речь идет о состоянии экономики в целом, научно–техническом развитии, социокультурных и политических изменениях.

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом:

1. Существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие.

2. Среда представлена большим количеством разнообразных факторов,

влияющих на организацию, что показывает ее сложность.

3. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности.

4. Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений (табл. 1).

Для того что бы эффективно реагировать на изменения требуется верное и своевременное управленческое решения. В этих решениях определяются необходимые параметры для стратегического или тактического планирования деятельности организации.

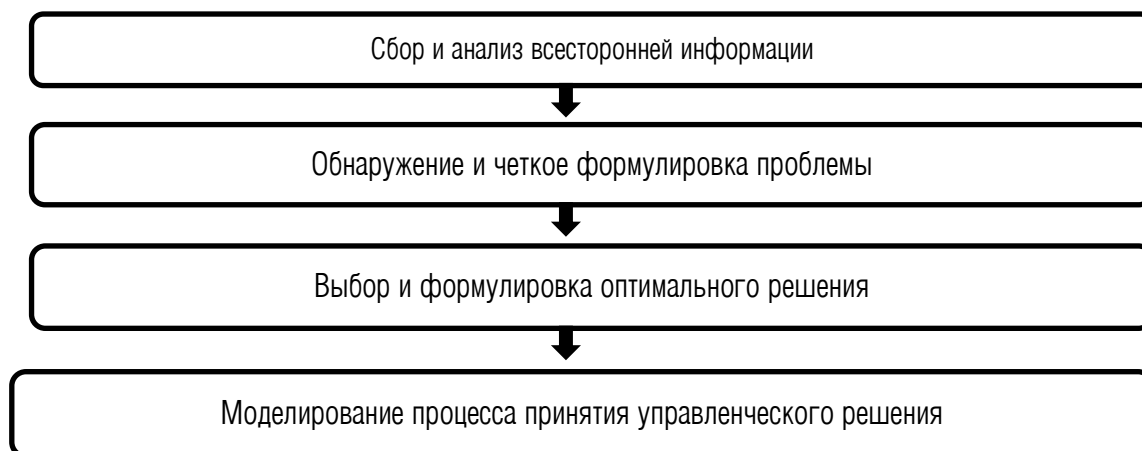
Разработка и принятие управленческого решения предполагает сложный и систематизированный процесс, который состоит из логически выстроенных, последовательных этапов. Экспертами в данной области приводятся разнообразные методики принятия управленческого решения, различаются они между собой степенью детализации отдельных стадий (рис. 1).

Таблица 1

Факторы внешней среды и ее влияние на организацию

Факторы	Описание
Экономические	Темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости, ставки кредитования и другие экономические показатели
Политические	Политическая стабильность, отношение к бизнесу, льготы, пошлины, лоббирование интересов промышленных групп
Социокультурные	Преобладающие жизненные ценности, традиции, стандарты поведения, различия между культурами
Научно–технический	Технологический прогресс, эффективность производства, сбор и распределение информации о новациях
Международные	Глобализация рынка, транснациональные корпорации, влияние международных организаций, инвестиционные и производственные возможности других стран

Цифровизация	Цифровые технологии позволяют сократить издержки, повысить производительность, улучшить качество продукции и услуг. Они также помогают создать новые виды продуктов и услуг, улучшить взаимодействие с клиентами и оптимизировать процессы управления.
--------------	--



**Рис. 1. Основные стадии разработки и принятия управленческого решения**

Процесс принятия управленческого решения осуществляется на основании системной информации по конкретной управленческой ситуации. Таким образом, основное условие осуществления процесса принятия управленческого решения движение потоков информации<sup>[19]</sup>. При подготовке управленческого решения требуется информация о параметрах управляемой системы, которая включает поиск, сбор, обработку информации, ее интерпретацию. Это позволяет на данной стадии обнаружить и четко сформулировать проблемы, требующие решений.

Этап выбора и формулировки оптимального решения выявленной проблемы одна из наиболее важных составляющих процесса принятия управленческого решения. Он требует от руководителя большого опыта, профессионализма, мастерства. При выборе управленческого решения руководитель может полагаться на свою интуицию либо на результаты

проведенного эксперимента, позволяющего более объективно определить возможные результаты того или иного пути решения.

Принятие решений является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей.

**Выводы.** Влияние внешней среды на организацию является значительным и играет важную роль в формировании стратегии и тактики деятельности компании. Внешние факторы, такие как политическая обстановка, экономические условия, социокультурные и технологические изменения, могут повлиять на решения и ресурсы организации. Эффективное реагирование на изменения во внешней среде позволяет компании успешно адаптироваться и выходить на новые рынки, сохраняя конкурентоспособность. Поэтому важно проводить системный анализ внешней среды и разрабатывать меры по минимизации негативных

воздействий и использованию возможностей, которые предоставляет окружающая среда.

### Список литературы

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 239 с.

2. Загоруйко, Т. Н. Цифровизация как фактор экономического роста государства / Т. Н. Загоруйко, С. В. Дегтярев // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 4(24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kak-faktor-ekonomicheskogo-rosta-gosudarstva>.

3. Пермовский, А. А. Агрессивная внешняя среда как триггер к созданию новых механизмов управления промышленными предприятиями / А. А. Пермовский, В. П. Кузнецов // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2022. № 4(68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/agressivnaya-vneshnyaya-sreda-kak-trigger-k-sozdaniyu-novyh-mehanizmov-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiyami>.

УДК 658.7

JEL classification: L 71

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ УГОЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**КОРОТКОВ П.В.,**

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются особенности формирования логистических процессов угледобывающего предприятия. Отмечено, что основой логистической деятельности угледобывающего предприятия является организация сбытовой деятельности. Проведена оценка производственной деятельности предприятия. Выделены факторы, определяющие эффективную логистическую деятельность угольных предприятий

**Ключевые слова:** логистика, логистические процессы, угледобывающее предприятие, сбытовая деятельность, производственная деятельность.

## FEATURES OF THE FORMATION OF LOGISTICS PROCESSES OF A COAL ENTERPRISE

**KOROTKOV P.V.,**

*Bachelor student of the Department of Marketing and Logistics*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_market@donampa.ru*

**Annotation.** This article discusses the features of the formation of logistics processes of a coal mining enterprise. It is noted that the basis of the logistics activities of a coal mining enterprise is the organization of sales activities. An assessment of the enterprise s production activities was carried out. The factors determining the effective logistics activities of coal enterprises are identified.

**Keywords:** logistics, logistics processes, coal mining enterprise, sales activities, production activities.

**Постановка проблемы в общем виде.** Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью развития угольной промышленности, поскольку

Донбасс является угледобывающим регионом и экономика основана на добыче, переработке и продаже угля. Применение логистического подхода в угольной

отрасли позволит сэкономить финансовые, временные, трудовые ресурсы.

**Цель статьи** заключается в формировании модели сбытовой деятельности угольного предприятия, соответствующего современным тенденциям развития экономики.

**Изложение основного материала исследования.** Основным принципом формирования логистических процессов угледобывающего предприятия является определение четкого понимания ключевых особенностей месторождения, которые основаны на данных разведки.

Следующим шагом в процессе формирования выступает анализ текущего положения дел на рынке угля. Маркетинговые аспекты сбыта угля являются важным элементом производственной деятельности угольных предприятий. Современные тенденции и проблемы, связанные с этим направлением, требуют особого внимания со стороны менеджеров. Так, одной из задач маркетологов при работе с угольными предприятиями становится разработка

стратегии продаж, которая позволяла бы выйти на новые рынки и сохранять имеющихся клиентов. К основным средствам расширения угольного целевого рынка можно отнести: участие в выставках (НИОКР); работу по созданию имиджа компании (оперативное выполнение заказов); эффективную систему работы с корпоративными клиентами.

Основой логистической деятельности угледобывающего предприятия является организация сбытовой деятельности, которая должна осуществляться путем реализации комплекса таких мероприятий, которые представлены на рис. 1. [1].

Основными особенностями сбытовой деятельности угольных предприятий являются постоянные колебания и изменения конъюнктуры рынка угля, нестабильный спрос на угольную продукцию и влияние фактора сезонности на формирование материального потока угольной продукции.



Рис. 1. Организация сбытовой деятельности угледобывающего предприятия

Многие предприятия в настоящее время используют сетевой подход к организации сбытовой деятельности угледобывающих предприятий, суть которого заключается в разработке трех моделей сбытовых сетей (табл. 1) [2].

Первая модель основана на достижении договоренностей между угледобывающими предприятиями и тепловыми электростанциями. При этом последние контролируют поставку

угольной продукции, формируя цену угля, что можно рассматривать как инвестиционный ресурс в развитии угледобывающих предприятий.

Второй моделью торговой сети является формирование электронной биржевой площадки, основной целью которой является оказание услуг по централизованному заключению биржевых договоров путем проведения электронных биржевых торгов угольной продукцией.



Преимущества и недостатки моделей сбытовых сетей угледобывающих предприятий

Модели сбытовых сетей	Преимущества	Недостатки
Прямой сбыт (Например, формирование партнерских отношений между угледобывающим предприятием и тепловой электростанцией на основе контрактов на поставку угольной продукции)	– Оптимальный уровень цен на уголь за счет организации прямых поставок	– Ограниченность выбора марки угля; – Возможные перебои с отгрузкой; – Влияние кризисных явлений в национальной и мировой экономике, нестабильной политической обстановкой
Электронная биржевая площадка для продажи угольной продукции	– Установление оптимальной цены на основе реального баланса спроса и предложения угольной продукции на основе рыночных отношений	– Отсутствие заинтересованности участников угольного рынка в ведении прозрачного бизнеса и гарантий со стороны бирж
Синдикат как форма товарищества угледобывающих предприятий разных форм собственности	– Организация непрерывного процесса закупки угля на угледобывающих предприятиях и поставки его на ТЭЦ; – Установление долгосрочных отношений с постоянными потребителями угля	– Высокий уровень риска в организации производственно–сбытовой деятельности угледобывающих предприятий (отсутствие поставок угля на ТЭЦ отсутствие движения финансовых потоков между синдикатом и угледобывающими предприятиями); – Постоянные колебания конъюнктуры рынка угля

Третья модель сбытовой сети создание синдиката на основе соглашения угледобывающих предприятий разных форм собственности с целью организации, контроля и регулирования совместной маркетинговой деятельности на основе государственно–частного партнерства [3].

На данном этапе необходимо

изучить спрос на данный вид товара, объём продаж конкурентов, особенности их работы и техническое обеспечение.

Формирование цены на товар это ещё один важный элемент производственно–сбытовой деятельности. Определение цены должно осуществляться в зависимости от структуры затрат на

производство (эксплуатационных расходах), общих условий работы отдельного предприятия или объема спроса. В мировой практике ценообразование на рынке угля имеет, в основном, рыночный характер. Цены на уголь зависят от объема спроса и конъюнктуры мировых рынков, а также ограничены межтопливной конкуренцией с природным газом.

В большинстве стран мира цены на уголь формируются при заключении типов контрактов: краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных, биржевых, товарных и т.д. В настоящее время международная торговля углем осуществляется в рамках срочных контрактов. Цены на коксующийся и энергетический уголь, поставляемый на мировой рынок, устанавливаются в зависимости от его качества, объема поставок, затрат на транспортировку и прочих условий. Действующие цены на уголь корректируются в соответствии с показателем теплотворной способности угля, а также с его качественными показателями (серой, золой, влагой, выходу летучих, размерами кусков угля). В перспективе на мировом рынке рост цен ожидается на высококачественные

коксующиеся угли и угли для пылеугольной технологии в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока и Африки [4].

Особенности организации производств на угольных предприятиях связаны с технологиями добычи угля. Устойчивая эксплуатация угольных месторождений является сложной многоцелевой задачей. С одной стороны, добываемый из месторождений уголь должен соответствовать жестким требованиям заказчика, с другой стороны, угольные месторождения могут быть довольно сложными и часто включают в себя несколько пластов с многочисленными расколами и различным характерным распределением качества угля. И, как правило, требования клиентов связаны с верхними и нижними границами нескольких параметров качества угля, таких как теплотворная способность, зольность или сера, которые должны удовлетворяться в зависимости от контракта. Тем самым, вскрышу, покрывающую уголь, необходимо извлекать, транспортировать и загружать в такой последовательности, которая гарантирует сохранность и долговременную устойчивость отвала.

Схематично процесс добычи угля представлен на рис. 2.



Рис. 2. Схема процесса добычи угля

Организация производства на угольных предприятиях также включает эффективное использование ресурсов и оптимизацию затрат. Необходимость минимизации потерь приводит к постоянной работе над повышением эффективности процесса добычи угля.

В связи с глобальными тенденциями развития альтернативных источников энергии угольная промышленность в буквальном смысле вынуждена мыслить нестандартно. Таким образом, в последнее время были достигнуты большие успехи в совершенствовании технологий, чтобы оказывать меньшее воздействие на окружающую среду.

Инвестиционная политика является одной из важнейших составляющих успешного функционирования угольных предприятий, но на практике инвестирование в промышленную отрасль сталкивается с рядом проблем. Основной проблемой являются ограниченные финансовые возможности угольных компаний. Учитывая техническое устаревание оборудования и необходимость его модернизации, а также высокую стоимость экологически чистых технологий производства, многие предприятия испытывают серьезные финансовые затруднения при попытках осуществления инвестиций.

Кроме этого, негативное влияние на инвестиционную политику оказывает изменение спроса на электроэнергию и перспективы различных видов топлива. В условиях повышенной конкуренции со

стороны других видов электростанций (ветровых, гидравлических) и активного использования альтернативных источников электричества (биотоплива), добычу угля можно считать менее прибыльной и перспективной отраслью, что может снизить интерес инвесторов.

Также стоит отметить нестабильность политической обстановки, которая может повлиять на курс валюты и уровень инфляции. В условиях экономического кризиса такие факторы могут привести к замедлению или остановке проектов по модернизации предприятий [5].

Однако есть ряд перспективных направлений для развития инвестиционной политики угольных компаний. Одно из них это использование новых технологий добычи угля. Например, при помощи геотермального метода можно значительно повысить эффективность добычи, а благодаря применению цифровых технологий (большие данные) можно существенно оптимизировать процесс выпуска продукции наружу. Некоторые из инновационных решений уже реализуются, которые описаны в табл. 2 [6].

Также одним из главных принципов формирования логистической деятельности является постоянный контроль за качеством продукции. Для этого предприятию необходимо оснащаться соответствующей техникой и обеспечить надлежащую аналитическую лабораторию, которая будет заниматься проверкой угля на соответствие стандартам качества.

Таблица 2

Современные угольные технологии при добыче угля и организации логистических процессов

Технология	Описание
Самозагрузочные и разгрузочные системы для всех балкерных судов	Современные угольные порты совершенствуют технологии погрузки судов и пытаются свести уровень загрязнения портов к нулю. В данной технологии используются конвейеры, которые могут изменять свое направление для погрузки угля. Один комплект конвейеров будет перемещать грузы на хранение, а второй участок используется для утилизации. Эти новые системы погрузки позволяют кораблям перевозить уголь на суда и обратно почти в 3 раза быстрее.
Купола для сбора пыли	Купола – лучший способ уменьшить загрязнение с помощью решений по подавлению пыли при открытых горных работах вблизи транспортных дорог, подобных тем, которые используются в судоходных портах. Фильтрация воздуха, используемая этими системами, одинаково хороша для людей в рабочей среде угледобывающих предприятий. Качество воздуха становится менее вредным, а фильтрация предотвращает утечку угольной пыли наружу и загрязнение атмосферы этой планеты
Автономные транспортные средства в горных работах	Угледобывающие компании используют автономные горнодобывающие машины и системы управления мобильным оборудованием с возможностями отслеживания автопарка, обнаружения близости и удаленного управления машинами для повышения производительности. Автономные машины имеют лучшую топливную экономичность, производительность, долговечность транспортного средства и общую производительность машины, чем машины с ручным управлением
3D-визуализатор	Трехмерный визуализатор шахты создает трехмерную модель схемы шахты и передает ее непосредственно оператору. Благодаря веб-интерфейсу информация о модели доступна с любого подключенного устройства. Он предлагает полные возможности записи и воспроизведения в 3D, позволяя операторам просматривать и анализировать исторические данные для повышения производительности и определения передового опыта

На основании вышеприведенных данных можно сформировать перечень факторов, определяющих эффективную логистическую деятельность угольных предприятий (табл. 3) [7].

Таблица 3

Факторы, определяющие эффективность логистической деятельности угольных предприятий

Фактор	Описание
--------	----------

Качество угля	Качество угля зависит от его геологических характеристик: составные элементы (золото, серебро); содержание влаги; закрыты ли пористости; твердость и др.
Производственные затраты	Определяют структуру цены на продукцию. Прямые затраты это расходы на обеспечение процесса добычи (оплата работников, содержание оборудования), а косвенные – расходы на управление предприятием и административно-бухгалтерский персонал
Объемы выпуска продукции	Зависит от объёма запасов полезного ископаемого, доступности инфраструктуры для транспортировки товара до потребителя
Степень конкурентоспособности	Возможность привлечения новых клиентов или сохранения имеющихся партнерских связей
Экологичность производства	Соблюдение норм экологической безопасности при осуществлении всех этапов работы предприятий данной отрасли

Организация производства на угольных предприятиях также включает эффективное использование ресурсов и оптимизацию затрат. Необходимость минимизации потерь приводит к постоянной работе над повышением эффективности процесса добычи угля.

Еще одним важным элементом организации работы на угольных предприятиях является обучение персонала. Работники должны иметь высокую квалификацию для выполнения сложных операций при добыче и транспортировке материалов. Обучение новых сотрудников это один из ключевых механизмов сохранения беспрепятственного функционирования всего комплекса угольной промышленности.

Контролировать все этапы добычи необходимо через систему инженерно-технологического контроля (ИТК). Именно она отслеживает каждый шаг в цикле получения готовой продукции: от разработки, до эксплуатации и обслуживания. ИТК также занимается поиском новых путей совершенствования технологии добычи угля, что приводит к повышению эффективности работы предприятий.

Одновременно следует подчеркнуть один очень серьезный риск данного бизнеса: экологическая ответственность. Уголь является источником выброса карбоновых частичек в атмосферу, что может нанести значительный ущерб окружающей среде. Поэтому предприятия должны не только следить за высоким качеством продукции, но и обеспечивать минимальное воздействие на экологию [8].

**Выводы.** Таким образом, на

основании вышеприведенных научно-исследовательских данных производственно-сбытовую деятельность на угольном предприятии можно представить виде замкнутого цикла, основанного на цикле управления «планирование-действие-проверка-корректировка», где:

на основе модели ресурсов принимаются решения по стратегическому долгосрочному планированию горных работ, краткосрочному составлению графиков и управлению производством. Прогнозируются такие показатели эффективности, как ожидаемый тоннаж угля, добываемого в день, ожидаемые характеристики качества угля и эффективность процесса;

план отгрузки выполнен;

системы мониторинга производства непрерывно передают данные о показателях процесса с использованием современной сенсорной технологии. Например, зольность добытого угля контролируется на ленточном конвейере;

анализируются различия между прогнозированием и производственным мониторингом и исследуются основные причины. Одной из основных причин может быть ограничение модели ресурсов для прогнозирования ожидаемой производительности.

Другой первопричиной может быть точность измерений датчика. Используя инновационные методы усвоения данных, различия затем используются для обновления модели ресурсов и допущений планирования горных работ, таких как потери и разубоживание.

#### Список литературы

1. Берешполец, С. И. Оценка

эффективности использования производственных ресурсов угледобывающего предприятия (разреза) / С. И. Берешполец // Экономика и социум. 2014. № 1–1 (10). С. 162–173. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22004670> (дата обращения: 10.04.2024).

2. Пешкова, М. Х. Методология обоснования области изменения основных показателей работы угольных предприятий, обеспечивающих эффективное внедрение новых технологий / М. Х. Пешкова, Ж. К. Галиев, Н. В. Галиева // Уголь. 2018. № 7 (1108). С. 32–37. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35212775> (дата обращения: 20.04.2024).

3. Повышение эффективности организации сбытовой деятельности угольных предприятий / Increasing the efficiency of the organization of marketing activity of coal enterprises. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/increasing-the-efficiency-of-the-organization-of-marketing-activity-of-coal-enterprises> (дата обращения: 20.04.2024).

4. Волокитина, В. М. Инвестиционная составляющая в современном положении и развитии угольной промышленности России / В. М.

Волокитина, Т. Г. Гедич // Экономический анализ: теория и практика. 2017. № 7 (466). С. 117.

5. Кукушкина, Н. С. Основные проблемы и перспективы развития угледобывающей отрасли / Н. С. Кукушкина // Проблемы учета и финансов. 2015. № 2 (18). С. 63–72.

6. Галиев, Ж. К. Эффективность функционирования крупных угледобывающих предприятий / Ж. К. Галиев, Н. В. Галиева // Уголь. 2019. № 6 (1119). С. 59–63.

7. Пустынникова, Е. В. Современный подход к управлению производственной деятельностью промышленного предприятия / Е. В. Пустынникова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2016. № 3. С. 26–32.

8. Мировой спрос на уголь вернется к своему рекордно высокому уровню в 2022 году / Global coal demand is set to return to its all-time high in 2022. URL: <https://www.iea.org/news/global-coaldemand-is-set-to-return-to-its-all-time-high-in-2022> (дата обращения: 20.04.2024)

*Научный руководитель:*

*Ягнюк И.М., канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

УДК 658.567

JEL classification: I3, O 18

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРЕРАБОТКОЙ ТВЕРДЫХ БЫТОВЫХ ОТХОДОВ В ГОРОДЕ МАКЕЕВКЕ

ТРОЦЮК В.Ю.,

*обучающийся магистратуры*

*кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос совершенствования системы управления переработкой твердых бытовых отходов в городе Макеевка. Исследование основано на обзоре существующих передовых методов и технологий переработки отходов, а также на анализе данных, полученных как результат реальных исследований. В статье предлагаются рекомендации по оптимизации системы управления с целью повышения эффективности переработки бытовых отходов и снижения негативного их воздействия на окружающую среду.

**Ключевые слова:** оптимизация, система управления, ТБО, переработка, экология.

## IMPROVEMENT OF THE SOLID WASTE RECYCLING MANAGEMENT SYSTEM IN THE CITY OF MAKEYEVKA

TROTSYUK V.YU.,

*Master student of the Department of Non-Production Management*

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

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

*E-mail: k\_mns@donampa.ru*

**Annotation.** The article discusses the issue of improving the management system for processing solid household waste in the city of Makeevka. The study is based on a review of existing advanced waste treatment methods and technologies, as well as analysis of data obtained from real-life studies. The article offers recommendations for optimizing the management system in order to increase the efficiency of processing household waste and reduce its negative impact on the environment.

**Keywords:** optimization, management system, solid waste, processing, ecology.



**Постановка проблемы в общем виде.**

Увеличение объемов бытового мусора, рост числа стихийных свалок, значительное увеличение площадей, занимаемых ими, наносит значительный вред экологии Донецкой Народной Республики. Усугубляет ситуацию отсутствие современных технологий и техники для переработки бытового мусора. Проблема управления твердыми бытовыми отходами (далее ТБО) является актуальной и требует решения. Особенно это касается крупных городов республики, где отмечается рост населения Донецк и Макеевка, и, как следствие, рост объемов переработанных бытовых отходов.

Среди исследователей, занимающихся изучением организации управления сферой обращения с твердыми бытовыми отходами, следует выделить Е.А. Примака [1], В.А. Шеин [2], В.Н. Шахова [3], М.В. Васина [4], В.Д. Бащиров [5] и другие. Вопросы, связанные с образованием и переработкой отходов; проблемы экологии, обусловленные их обращением, вопросы управления отходами обсуждаются учеными и практиками на страницах периодического издания «Твердые бытовые отходы» [6].

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления переработкой твердых бытовых отходов в городе Макеевке.

**Изложение основного материала исследования.** В настоящее время проблема управления и переработки твердых бытовых отходов является актуальной как для Макеевки, так и для многих других городов. Недостаток мест для размещения отходов, низкая эффективность существующих систем

управления и недостаточное внимание к проблеме экологии ведут к негативным последствиям для окружающей среды и здоровья населения.

Каждый день количество несанкционированных свалок увеличивается, растут объемы мусора, который нужно утилизировать. Однако, несмотря на наличие специальных мусоросборных контейнеров и системы вывоза отходов, на территории города Макеевки существуют некоторые проблемы, связанные с накоплением, утилизацией и переработкой твердых бытовых отходов. Одна из таких проблем – нарушенная экологическая обстановка в городе. Среди основных причин сложившейся ситуации выделяются следующие [1]:

1. Недостаточное количество мусоросборных контейнеров.

В некоторых районах города имеется недостаток контейнеров для сбора мусора, что приводит к его накоплению на улицах или во дворах. Это создает неприятный вид, является источником запахов и привлечения вредителей.

Решением этой проблемы должно стать увеличение количества мусоросборных контейнеров и площадок, где они установлены, обеспечив тем самым оптимальное распределение контейнеров по районам.

2. Неправильная сортировка отходов.

Часто жители неправильно сортируют мусор, не учитывая его тип и возможность переработки. Это приводит к тому, что значительная часть отходов, которые могли бы быть переработаны, попадает на свалку.

Для решения этой проблемы необходимо проводить информационные кампании, которые будут направлены на обучение жителей города правильной сортировке отходов. Также важно обеспечить наличие достаточного количества контейнеров для отдельного сбора различных типов мусора. Это поможет упростить процесс сортировки и мотивировать жителей соблюдать правила отдельного сбора.

3. Недостаточная осведомленность населения о возможностях переработки твердых бытовых отходов.

Население не знает о том, что многие виды мусора могут быть переработаны и использованы вторично, а не просто выброшены на свалку.

Также стоит создать удобные и доступные пункты приема отходов для их последующей переработки.

4. Недостаточное использование возможностей переработки.

Многие люди просто не пользуются ими, предпочитая выбрасывать все вместе с обычным мусором.

Для решения этой проблемы нужно проводить информационные кампании, которые будут рассказывать о возможностях переработки различных типов отходов и о том, как это может быть полезно для окружающей среды.

Система управления по переработке твердых бытовых отходов может быть внедрена в нескольких аспектах:

1. Автоматизация процесса сортировки. Вместо ручной сортировки отходов можно использовать автоматическую сортировочную линию, оснащенную датчиками и сенсорами для определения типов отходов и их разделения. Это

позволит ускорить процесс сортировки и уменьшить вероятность ошибок [2].

2. Внедрение новых технологий переработки. Существуют различные новые технологии переработки твердых бытовых отходов, такие как пиролиз, газификация и биологическое разложение. Внедрение этих технологий позволит увеличить эффективность переработки и уменьшить количество отходов, отправляемых на свалку [3].

3. Утилизация биогаза. В процессе переработки органических отходов вырабатывается биогаз, который используется для производства электроэнергии или тепла. Установка системы для утилизации биогаза позволит снизить зависимость от традиционных источников энергии и сократить выбросы парниковых газов.

4. Мониторинг и контроль. Систему управления следует дополнить системой мониторинга и контроля, которая даст возможность отслеживать процессы переработки, анализировать данные и предоставлять информацию о производительности и эффективности работы системы. Это позволит операторам системы принимать быстрые решения и оптимизировать работу процесса переработки.

5. Обучение персонала. Работа с системой управления по переработке твердых бытовых отходов требует определенных навыков и знаний. Обучение персонала, работающего с системой, позволит повысить квалификацию и эффективность работы, а также улучшить безопасность и снизить риск ошибок.

Внедрение этих предложений поможет повысить эффективность переработки

твердых бытовых отходов, сократить количество отходов, отправляемых на свалку, и уменьшить негативное влияние на окружающую среду.

В настоящее время большинство организаций, правительство республики и руководство города Макеевки задумываются о нестабильной экологической обстановке. Однако несмотря на это, многие организации все еще не внедряют эффективные системы управления отходами.

Далее будут описаны основные причины, по которым предприятия республики по вывозу ТБО не могут решить проблему с нестабильной экологической обстановкой.

#### 1. Отсутствие осознания проблемы.

Одной из главных причин управления отходами является отсутствие осознания проблемы. Многие компании не понимают, какие негативные последствия могут возникнуть из-за неправильной обработки и утилизации отходов. Они не видят прямой связи между своей деятельностью и экологическими проблемами. В результате, им необходимо изучить образовательные программы, чтобы понять, что управление отходами – это не только экологически важно, но и выгодно для бизнеса [4].

#### 2. Финансовые затраты.

Внедрение системы управления отходами требует определенных финансовых затрат. Компании могут считать, что эти расходы недопустимы и не окупятся в будущем. Они видят только краткосрочные затраты, не учитывая долгосрочные выгоды, такие как снижение расходов на вывоз и утилизацию отходов, улучшение репутации компании и привлечение новых клиентов, сокращение рисков и штрафов, связанных с

нарушением экологических норм и законов.

#### 3. Недостаток регуляторных требований.

В республике отсутствуют или недостаточно строгие регуляторные требования относительно управления отходами. Это означает, что компании не испытывают достаточного давления для внедрения эффективных систем управления отходами. В результате, они могут игнорировать эту проблему или не уделять ей должного внимания.

#### 4. Недостаток экспертизы и знаний.

Многие компании не имеют достаточной экспертизы и знаний в области управления отходами. Они не знают, какие методы и технологии можно использовать для эффективной обработки и утилизации отходов. Это может быть вызвано отсутствием образовательных программ и консультаций по данной теме. Компании не спешат внедрять новые методы из-за отсутствия опыта и опасения возможных рисков.

#### 5. Недостаток мотивации.

Некоторые компании не видят достаточной мотивации для внедрения эффективной системы управления отходами. Они считают, что это слишком дорого и сложно, особенно, если их текущие методы обработки отходов «работают». Кроме того, некоторые компании не видят непосредственной выгоды от управления отходами и считают, что это просто дополнительные затраты, которые не окупятся в ближайшем будущем.

#### 6. Отсутствие сознательности и ответственности.

Некоторые компании не осознают важность управления отходами и не чувствуют ответственности за экологические

последствия. Они могут полагаться на государственные или муниципальные организации для управления отходами, не осознавая, что они сами могут сделать много для снижения вреда экологии.

#### 7. Отсутствие инфраструктуры.

В некоторых городах Донецкой Народной Республики, в том числе и в городе Макеевке, отсутствует необходимая инфраструктура для эффективного управления отходами. Например, нет достаточного количества перерабатывающих заводов и специализированных мест для утилизации определенных видов отходов. Это ограничивает возможности компаний для эффективного управления бытовыми отходами.

#### 8. Отсутствие сотрудничества и согласованности.

В некоторых случаях компании не сотрудничают и не согласовывают свои усилия в области управления отходами. Это может быть вызвано конкуренцией между компаниями, недостатком информации и понимания о необходимости сотрудничества, а также различными интересами и приоритетами компаний. Отсутствие сотрудничества и согласованности может привести к неполной или неэффективной утилизации отходов, а также к повышенным затратам на управление отходами.

#### 9. Сложность и дороговизна процесса.

Управление отходами может быть сложным и требовать значительных инвестиций со стороны компаний. Например, для создания перерабатывающих заводов или внедрения новых технологий могут потребоваться значительные финансовые ресурсы. Большие инвестиции могут нести

большой риск для некоторых компаний, особенно малых и средних предприятий, что заставляет их отказываться от внедрения эффективных методов управления отходами.

#### 10. Недостаток мотивации.

Некоторые компании не видят достаточной мотивации для внедрения эффективного управления отходами. Они считают, что их текущие практики достаточно эффективны или что управление отходами не является приоритетом для их бизнеса. Недостаток мотивации может препятствовать внедрению инновационных и эффективных методов управления отходами.

Для решения данных проблем необходимо применить комплексный подход, который включает в себя несколько важных мероприятий.

Во-первых, необходимо разработать и внедрить эффективную систему сортировки и переработки ТБО. Это позволит уменьшить объемы отходов, а также получить вторичные ресурсы, которые могут быть использованы повторно. Например, пластиковые бутылки могут быть переработаны в новые изделия, а органические отходы могут быть использованы для производства компоста [5].

Во-вторых, необходимо разработать эффективную систему сбора и вывоза ТБО. Это включает в себя установку контейнеров для раздельного сбора отходов на улицах, а также организацию регулярного вывоза отходов. Кроме того, важно проводить информационную работу с населением, чтобы повысить осведомленность о необходимости правильной сортировки и утилизации отходов.

Третьим важным шагом является разработка и внедрение экологических технологий для переработки ТБО. Например, использование биогазовых установок позволяет получать энергию из органических отходов, что будет способствовать снижению нагрузки на энергетические системы и сокращению выбросов парниковых газов.

Кроме того, важно проводить обучение и подготовку специалистов в области управления ТБО. Это позволит повысить квалификацию работников, а также обеспечить эффективное функционирование системы управления отходами.

**Выводы.** Для решения проблемы с экологической нестабильностью, связанной с вывозом и переработкой ТБО в городах республики, необходимо применить комплексный подход. Такой подход включает в себя разработку и внедрение эффективной системы сортировки и переработки отходов, организацию системы сбора и вывоза ТБО, внедрение экологических технологий и обучение специалистов. Только таким образом можно достичь стабильности в сфере управления ТБО и снизить их негативное влияние на окружающую среду.

#### Список литературы

1. Примак, Е. А. Сравнительная оценка готовности населения к разделному сбору отходов / Е. А. Примак. Текст: электронный // Географическая среда и живые системы. 2022. №3. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitel'naya-otsenka-gotovnosti-naseleniya-k-](https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitel'naya-otsenka-gotovnosti-naseleniya-k-razdelnomu-sboru-otxodov)

[razdelnomu-sboru-otxodov](#) (дата обращения: 20.02.2024).

2. Шеин, В. А. Модуль автоматической сортировки отходов для городской инфраструктуры / В. А. Шеин. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 24 (314). С. 5–8. URL: <https://moluch.ru/archive/314/71811/> (дата обращения: 20.02.2024).

3. Шахова, В. Н. Современные технологии переработки полимерных отходов и проблемы их использования / Шахова В. Н., Воробьева А. А., Виткалова И. А., Торлова А. С., Пикалов Е.С. Текст: электронный // Журнал Современные наукоемкие технологии. 2016. № 11 (часть 2) С. 320–325. URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=36408> (дата обращения 20.02.2024).

4. Васина, М. В. Пути решения проблем в области обращения с отходами / М. В. Васина, О. Ю. Бруева. Текст : электронный // Молодой ученый. 2015. № 19 (99). С. 90–92. URL: <https://moluch.ru/archive/99/22193/> (дата обращения: 21.02.2024).

5. Баширов, В. Д. Комплексная переработка ТБО / Баширов В. Д., Гулак М. З., Сагитов Р. Ф. Текст : электронный // Международный научно-исследовательский журнал. 2012. №6 (6). URL: <https://research-journal.org/archive/7-6-2012-november/kompleksnaya-pererabotka-tbo> (дата обращения: 22.02.2024).

6. Твердые бытовые отходы. Москва : Концепция связи XXI век. 2016. №6. 69 с. : ил. URL: <https://rucont.ru/efd/500948> (дата обращения: 26.02.2024)

*Научный руководитель:  
Кириенко О.Э., канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 338.984*

*JEL classification: L 68*

**РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ГУП ДНР «РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ»)**

**ЧАЙКОВСКИЙ А.И.,**

*обучающийся магистратуры*

*кафедры менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_mp@donampa.ru*

***Аннотация.** В работе обосновано внедрение рекомендаций по утилизации приборов учета, которые не пригодны для эксплуатации и не подлежат ремонту, что позволит снизить экологический налог предприятия. Теоретические и практические рекомендации могут быть использованы специалистами ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» и другими предприятиями отрасли.*

***Ключевые слова:** экологический налог, утилизация, приборы учета, энергетика, эффективность.*

**DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE  
(USING THE EXAMPLE OF THE STATE UNITARY ENTERPRISE DNR «REGIONAL ENERGY  
SUPPLY COMPANY»)**

**TCHAIKOVSKY A.I.,**

*Masters student of the Department of Production Management*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_mp@donampa.ru*

***Annotation.** The paper substantiates the implementation of recommendations for the disposal of metering devices that are not suitable for operation and cannot be repaired, which will reduce the environmental tax of the enterprise. Theoretical and practical recommendations can be*

used by specialists of the State Unitary Enterprise DPR «Regional Energy Supply Company» and other enterprises of the industry.

*Keywords: environmental tax, recycling, metering devices, energy, efficiency.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Законодательство предусматривает необходимость использования индивидуальных приборов учёта для определения объёма использованных энергоресурсов воды, электроэнергии, газа или тепла. Но любой счётчик рано или поздно выходит из строя.

Индивидуальный прибор учёта рассчитан на определённый срок службы, указанный в его паспорте заводом-изготовителем. Аппарат способен длительное время продолжать служить, даже после истечения указанного срока. Главное условие, чтобы счётчик обеспечивал необходимую точность измерений, что подтверждается проводимой в установленные сроки поверкой.

Но не все знают, как поступить с изделием, не прошедшим поверку или пришедшим в неисправность в ходе эксплуатации. Для определения способа утилизации отслужившего аппарата необходимо учитывать содержание в нём экологически вредных или опасных компонентов, указанных в паспорте.

В основном вопросы касательно утилизации приборов учёта необходимо смотреть в законодательстве. Экспертом по вопросам эксплуатации приборов учёта воды и тепла, этапам использования счетчиков (от подбора и монтажа наиболее надежных моделей по ряду характеристик до особенностей прохождения обязательных метрологических

исследований), а также способах передачи показаний является Попов А.В. [1].

С начала 2020 года в России произошли изменения в области налогообложения. Индивидуальные предприниматели и предприятия теперь облагаются экологическим налогом. Экологический налог оплачивают те организации и предприниматели, которые оказывают отрицательное действие на окружающую среду. Поэтому на промышленных предприятиях вопросы утилизации приборов учёта, которые наносят вред окружающей среде стоят достаточно остро.

**Целью исследования** является обоснование внедрения рекомендаций по утилизации приборов учёта, которые не пригодны для эксплуатации и не подлежат ремонту, что позволит снизить экологический налог предприятия ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания».

**Изложение основного материала исследования.** Прибор учёта, состоящий на балансе производственного предприятия, предполагает соблюдение предусмотренной процедуры утилизации. В промышленных условиях утилизация связана с определёнными сложностями и предполагает следующие шаги:

определение принадлежности изделия к уровню опасности 5-го или 4-го класса;

оформление специального документа, если будет подтверждён факт наличия опасности прибора для окружающей среды;

списание в установленном на предприятии порядке;

утилизация, в соответствии с требованиями законодательства [2].

Вопрос утилизации различных видов счетчиков на производственных объектах имеет некоторые особенности и отличия. Как правило, проблема утилизации решается за счет специально выделяемых средств или за счет отдельной статьи расходов предприятия. В этом случае исходят из того, что независимо от надежности и точности прибора, его срок эксплуатации имеет пределы, определяемые производителем, а, следовательно, дальнейшее использование счетчика, после определенного срока, будет невозможным, и, соответственно, получаемые показания станут недостоверными.

Кроме того, необходимо учитывать, что утилизация промышленных счетчиков производится с соблюдением нескольких требований и норм законодательства, а именно:

проведение процедуры списания прибора;

определение класса опасности изделия (как правило, речь идет о 4–5 классах);

оформление документации, подтверждающей факт снятия прибора с баланса предприятия и определяющей класс опасности изделия, в соответствии с которой и принимается решение о способе утилизации [3].

Проведение работ по утилизации сопровождается составлением специального акта. При этом «уничтожение» счетчика может осуществляться как на самом предприятии, так и специальными организациями.

Согласно ГОСТ 6570–96 пункт 5.1. [4]: с 01.07.97г. выпуск счетчиков класса точности 2,5 прекращен, их эксплуатация запрещена и приборы учета данного класса точности должны быть выведены из эксплуатации.

Класс точности электрического счетчика – основной параметр прибора, который обозначает максимально возможную погрешность при измерении потребленной электроэнергии. Например, прибор с классом точности 2,5 имеет погрешность плюс/минус 2,5.

В соответствии с Постановлением Правительства № 442 от 4 мая 2012 г. [5] для учета потребленной энергии на территории России необходимо применять приборы учета с классом точности не ниже 2,0. Устройства более низкого класса, т.е. старые «советские» агрегаты, имеющие класс точности показаний 2,5 должны быть выведены из эксплуатации до окончания межповерочного интервала или при их поломке.

В соответствии с законодательством эксплуатация устаревших дисковых электросчетчиков запрещена. Это связано с низким классом точности приборов. В период покоя устройства продолжают потреблять электроэнергию, что приводит к значительному увеличению ее расхода. Перерасход по разным данным составляет от 5 до 25%.

С учетом того, что ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» является временным администратором, на которого в т.ч. возложена функция сохранения имущества предприятий, на которых введена временная администрация, то на сегодняшний день таких приборов учета на складах предприятия находится порядка 11



тыс. штук. Кроме того, что хранение такого количества оборудования ведет за собой необходимость выделения складских площадей, ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» несет затраты на оплату экологического налога, т.к. данные приборы учета подпадают под классификацию отходов производства. Действующее законодательство предусматривает механизм списания имущества, находящегося во временной администрации ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» путем вынесения данного вопроса на рассмотрение Межведомственной комиссии по регулированию развития государственного сектора экономики и координации института временных администраций.

Экологический налог (плата за НВОС) это обязательный сбор в пользу государства с предприятий, которые своей деятельностью оказывают негативное влияние на состояние окружающей среды [6].

Плательщиками экологического налога являются организации и физические лица, индивидуальные предприниматели, деятельность которых оказывает негативное воздействие на окружающую среду.

Экологические платежи либо платежи за выбросы загрязняющих веществ в атмосферу производятся в соответствии с количеством выбросов

согласно указываемому государством коэффициенту (допустимым нормативам).

С 2021 года для стимулирования уменьшения выбросов введены коэффициенты. Самый высокий коэффициент 100 применяется за превышение установленных объемов или массы вредных выбросов. Но сумму налога можно уменьшить, если были расходы, связанные с реализацией мероприятий по снижению негативного воздействия на окружающую среду [7].

Поэтому в работе предлагается провести мероприятия по утилизации приборов учета, которые не пригодны для эксплуатации и не подлежат ремонту, тем самым снизив коэффициент экологического налога.

Расчет экономического эффекта основан на определении стоимости реализации стоимости цветного металла, содержащегося в определенном количестве в каждом приборе учета, а также на определении величины снижения налоговой нагрузки на предприятие за счет снижения экологического налога.

Согласно данным Донецкого государственного научно-исследовательского и проектного института цветных металлов о количестве металлов, а также информации о стоимости, согласно письма Министерства промышленности и торговли Донецкой Народной Республики приведем сведения о наличии и стоимости цветных металлов 1 ед. прибора учета различного типа в табл.1.

Таблица 1

Сведения о наличии и стоимости цветных металлов 1 ед. прибора учета типа

Тип прибора	Показатель	Медь	Латунь	Алюминий	Железо	Пластик	Всего

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ

учета							
СО-2	Вес, г.	130	65	45	590	320	1150
	Цена за 1г., рос. руб.	0,19	0,12	0,05	0,01		
	Стоимость, рос. руб.	24,41	7,61	2,34	4,72		39,08
СО И 446	Вес, г.	185	75	25	530	315	1130
	Цена за 1г., рос. руб.	0,19	0,12	0,05	0,01		
	Стоимость, рос. руб.	34,74	8,78	1,3	4,24		49,06
СО 2М	Вес, г.	135	35	45	595	335	1145
	Цена за 1г., рос. руб.	0,19	0,12	0,05	0,01		
	Стоимость, рос. руб.	25,35	4,10	2,34	4,76		
СО И446 ММ	Вес, г.	165	60	20	510	335	1090
	Цена за 1г., рос. руб.	0,19	0,12	0,05	0,01		
	Стоимость, рос. руб.	30,99	7,02	1,04	4,08		43,13
СО 193	Вес, г.	155	80	70	480	300	1085
	Цена за 1г., рос. руб.	0,19	0,12	0,05	0,01		
	Стоимость, рос. руб.	29,11	9,36	3,64	3,84		45,95
СО 2М2	Вес, г.	150	55	45	580	300	1130
	Цена за 1г., рос. руб.	0,19	0,12	0,05	0,01		
	Стоимость, рос. руб.	28,17	6,44	2,34	4,64		41,59
Всего,	Вес, г.	153,33	61,67	41,67	547,5	317,5	1121,67

среднее значение	Цена за 1г., рос. руб.	0,19	0,12	0,05	0,01		
	Стоимость, рос. руб.	28,80	7,22	2,17	4,38		42,56

На предприятиях электросетей списание приборов учета проводит специально назначенный отдел или служба, которая занимается учетом и обслуживанием электроустановок. Обычно это может быть отдел энергетического снабжения, отдел эксплуатации и технического обслуживания, отдел оперативного учета электроэнергии или другие подразделения, ответственные за электросети и их оборудование.

В условиях дефицита денежных средств, выделяемых бюджетным организациям (в том числе образовательным учреждениям) на энергоснабжение, очень важно уметь правильно определять затраты и сбережения от внедрения энергосберегающих мероприятий, т.е. проводить их технико-экономическую оценку. Стоимость утилизации 1 прибора

учета согласно коммерческого предложения Донецкого государственного научно-исследовательского и проектного института цветных металлов составляет 115 руб./шт.

На сегодняшний день, приборы учета, непригодные к дальнейшей эксплуатации подлежат списанию. Без утилизации данных приборов учета, предприятию необходимо обеспечить их размещение и хранение в качестве отходов, что приведет к увеличению суммы экологического налога ориентировочно в размере 1,24 руб. в месяц за 1 кг. отходов.

Срок окупаемости срок, по истечении которого сумма экологического налога превысит затраты на утилизацию с учетом полученного дохода [6]. Срок окупаемости ( $T_{ок}$ , лет) упрощенно можно рассчитать по формуле (1):

$$T_{ок} = \frac{K_0}{B} \tag{1}$$

где  $K_0$  – сумма вложенных средств,  
 $B$  – среднегодовая выручка.

Расчет экономического эффекта и срока окупаемости мероприятий по утилизации приборов учета приведены в табл. 2. Экономия денежных средств на оплату экологического налога после списания 11 тыс. ед. приборов учета, которые не пригодны для эксплуатации и не подлежат ремонту по истечении срока окупаемости составит 183594,4 тыс. руб.

Таблица 2

Расчет экономического эффекта и срока окупаемости мероприятий по утилизации приборов учета

Тип прибора учета	Основные параметры расчета	Показатель
-------------------	----------------------------	------------

СО-2	Затраты на утилизацию, рос. руб.	115
	Доход от реализации лома, рос. руб.	39,08
	Срок окупаемости, лет	4,4
СО И 446	Затраты на утилизацию, рос. руб.	115
	Доход от реализации лома, рос. руб.	36,55
	Срок окупаемости, лет	4,7
СО 2М	Затраты на утилизацию, рос. руб.	115
	Доход от реализации лома, рос. руб.	36,55
	Срок окупаемости, лет	4,6
СО И446ММ	Затраты на утилизацию, рос. руб.	115
	Доход от реализации лома, рос. руб.	43,13
	Срок окупаемости, лет	4,4
СО 193	Затраты на утилизацию, рос. руб.	115
	Доход от реализации лома, рос. руб.	45,95
	Срок окупаемости, лет	4,3
СО 2М2	Затраты на утилизацию, рос. руб.	115
	Доход от реализации лома, рос. руб.	41,59
	Срок окупаемости, лет	4,4
Всего в среднем за 11 тыс. приборов	Затраты на утилизацию, рос. руб.	1 265 000,0
	Доход от реализации лома, рос. руб.	445 201,17
	Срок окупаемости, лет	4,5

Теоретические и практические рекомендации могут быть использованы специалистами ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» и другими предприятиями отрасли.

**Выводы.** Приборы электронного учета по истечении срока службы должны быть утилизированы на специальном предприятии, одним из которых является ГУП ДНР «Региональная

энергопоставляющая компания», поскольку урон, нанесенный окружающей среде, может быть невосполним. Причиной этого являются содержащиеся в счетчиках металлы (свинец, хром, ртуть), которые под влиянием погодных условий могут образовать связи с ароматическими углеводородами и соединениями хлора, образуя токсичные вещества, которые являются чрезвычайно опасными как для

здоровья человека, так и для всей окружающей среды в целом.

### Список литературы

1. Попов, А. В. Как правильно утилизировать старые счетчики биосфере. // РосСчёт. URL: [https://rosschet.ru/articles/kak\\_pravilno\\_utilizirovat\\_starye\\_schetniki/](https://rosschet.ru/articles/kak_pravilno_utilizirovat_starye_schetniki/) (дата обращения 15.05.2024).

2. Зорин, В. В. Экономическое обоснование технических решений в системах электроснабжения общего назначения в рыночных условиях / Зорин В. В., Буйный Р. А., Сердюк Б. Н., Борхунова Е. А. // Материалы 8-го Международного научно-практического семинара. 2011. С.181–192.

3. Меняем старый счётчик: как сэкономить на электроэнергии // Гратор Л. Работы с электричеством и электроприборы URL: [https://xn--80afga3bdfjfcds.xn--p1ai/drugoe/staryj-elektricheskij-schetnik.html?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://xn--80afga3bdfjfcds.xn--p1ai/drugoe/staryj-elektricheskij-schetnik.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения 15.05.2024).

4. ГОСТ 51541–99. Энергосбережение. Энергетическая эффективность. Состав показателей. Общие положения. Электронный фонд правовых и нормативно-технических

документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200025650> (дата обращения 15.05.2024).

5. Постановление Правительства РФ от 04.05.2012 N 442 (ред. от 28.09.2023) «О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии» (вместе с «Основными положениями функционирования розничных рынков электрической энергии», «Правилами полного и (или) частичного ограничения режима потребления электрической энергии») // Судебные и нормативные акты РФ. URL: <https://sudact.ru/law/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-04052012-n-442/> (дата обращения 15.05.2024).

6. Налогообложение природных ресурсов. Теория и мировые тренды : монография / под ред. И. А. Майбунова, Ю. Б. Иванова Москва : ООО «Издательство «Юнити-Дана», 2018. 479 с.

7. Овсейчук, В. Н. Тарифное регулирование / Овсейчук В. Н., Дворников Н. К., Калинкина К. М., Киселев П. С. // Новости электротехники. 2016. № 6 (30). С. 7–15.

*Научный руководитель:*

*Перевозникова Е. В., канд. экон. наук,*

*доцент кафедры менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*



# ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 343.911

JEL classification: K 42

## ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СОВЕРШАЕМЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ В ПЕНИТЕНЦИАРНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

БОГОСЛАВСКАЯ К.Э.,

*обучающийся магистратуры*

*кафедры гражданского и предпринимательского права*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_hp@donampa.ru*

**Аннотация.** В статье рассмотрены характерные особенности преступлений, совершаемых в пенитенциарных учреждениях на территории субъектов Российской Федерации, а также причины совершения преступлений в пенитенциарных учреждениях. Проанализированы условия уголовной субкультуры, влияющей на совершение преступлений в местах лишения свободы лицом, отбывающим наказание. Выявлены недостатки деятельности современной пенитенциарной системы и предложены способы их устранения.

**Ключевые слова:** пенитенциарные учреждения, пенитенциарные преступления, рецидив, места лишения свободы.

## CHARACTERISTIC FEATURES OF CRIMES COMMITTED IN PENITENTIAL INSTITUTIONS OF THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

BOGOSLAVSKAYA K.E.,

*Master student of the Department of Civil and Business Law*

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

*Donetsk, Donetsk People s Republic, Russian Federation*

*E-mail: k\_hp@donampa.ru*

**Annotation.** The article examines the characteristic features of crimes committed in penitentiary institutions on the territory of the constituent entities of the Russian Federation, as well as the reasons for committing crimes in penitentiary institutions. The conditions of the criminal subculture that influence the commission of crimes in places of deprivation of liberty by a person serving a sentence are analyzed. The shortcomings of the modern penitentiary system are identified and ways to eliminate them are proposed.

**Keywords:** penitentiary institutions, penitentiary crimes, relapse, places of deprivation of liberty.



**Постановка проблемы в общем виде.** В процессе формирования социально-правового государства важное место отводится не только совершенствованию уголовно права, но и предупреждению преступлений, совершаемых в пенитенциарных учреждениях.

Преступления, совершаемые в пенитенциарных учреждениях, имеют место там, где лицо, которое было приговорено к лишению свободы, снова совершает в течение срока судимости новое преступление, например, грабеж, за которое снова приговаривается к лишению свободы. Как следует из научной литературы и сложившейся практики преступлений, обстоятельствами, способствующими возникновению рецидива преступлений, как правило, являются такие факторы как: совершение первичного преступления (у некоторых лиц, ранее отбывших наказание, не только продолжают сохраняться неблагоприятные социальные условия, но и значительно прогрессируют); социальная конфликтность, зависть, корыстные мотивы, нравственная деградация; несовершенство законодательства; недостатки в деятельности правоохранительных органов и судов, влияющих на неблагоприятное протекание процесса постпенитенциарной адаптации [1].

Совершение преступления в пенитенциарном учреждении всегда связано с наказанием в виде лишения свободы. Пенитенциарный рецидив имеет место там, где лицо во время отбывания наказания в виде лишения свободы снова совершает преступление, за которое приговаривается к лишению свободы.

Например, побег из мест лишения свободы (ч. 1 ст. 313 УК РФ) является общим рецидивом, а повторное бегство при условии, что лицо за предварительное бегство уже было осуждено, является специальным пенитенциарным рецидивом, предусмотренным в ч. 2 ст. 313 УК РФ [2].

Как отмечают ученые безработица среди заключенных, переполнение следственных изоляторов и исправительных учреждений превращают места заключения в так называемые «университеты преступности», в которых формируется самая организованная и насильственная преступность [3].

Очевидно, что решение проблемы уголовно-правовой ответственности осужденных за совершение преступлений в местах лишения свободы актуализирует поиск и дополнительное исследование характерных особенностей, совершаемых преступлений в пенитенциарных учреждениях субъектов Российской Федерации.

Комплексный характер исследования предопределил потребность использования научной литературы, позволяющей рассмотреть проблему уголовно-правового и криминологического совершения преступлений в пенитенциарном учреждении с позиции характеристики современного состояния данного вида преступности субъектов Российской Федерации, определения понятия «рецидивная преступность», криминологического понимания рецидива преступлений, причин и условий совершения повторных умышленных преступлений в местах лишения свободы (пенитенциарный рецидив).

Данному исследованию посвящены работы таких исследователей, как Г. С. Досаев, Б. М. Головкин, П. П. Кравчук, В. В. Крыжная, С. Ю. Лукашевич, В. А. Навроцкий, А. Х. Степанюк, В. Я. Таций., вместе с тем, некоторые ее аспекты, на наш взгляд, раскрыты не в полной мере, и потребуют дополнительного исследования [4–9].

**Целью статьи** является исследование характерных особенностей преступлений, совершаемых в пенитенциарных учреждениях, а также причин пенитенциарного и постпенитенциарного рецидива и, на основании всестороннего анализа норм права, практики их применения и мнений ученых–юристов, предложение мер борьбы с данными феноменами, которые направлены на ресоциализацию лиц, осужденных к лишению свободы.

**Изложение основного материала исследования.** Преступления, совершаемые осужденными в пенитенциарных учреждениях, являются повторными, то есть рецидивирующими, представляя тем самым повышенную общественную опасность. Эти преступления оказывают негативное влияние на достижение цели наказания, подрывают авторитет уголовно–исполнительной системы. В связи с данным криминологическим феноменом и ввели службу пробации, поскольку она является один из способов декриминализации общества. То есть должно быть обосновано соотношение применения строгих мер наказания к злостным преступникам, совершившим тяжкие и особо тяжкие преступления, и другим мерам влияния, не связанным с лишением свободы, к менее опасным правонарушителям.

Испокон веков рецидив составлял около трети – иначе говоря, преступление совершало не каждый десятый, а каждый третий из осужденных к лишению свободы. Иными словами, такой правовой феномен как постпенитенциарный рецидив является не новым явлением [4, с. 97].

Судебная практика свидетельствует, что в большинстве случаев к рецидивистам применяются наказания в виде ограничения свободы и лишения свободы на определенный срок. К тому же рецидивисты являются активными носителями и распространителями традиций преступной среды, а также основным источником формирования организованных преступных группировок [5, с. 223–224].

Наличие у лица неснятой или непогашенной судимости на сегодняшний день является общим моментом практически всех соображений о рецидиве преступлений. Одни ученые обосновывают необходимость судимости, другие выступают против сохранения института судимости, потому что лицо уже было наказано. Необходимо обратить внимание на позицию Г. Досаева в том, что судимость не противоречит демократическим принципам взаимоотношений государства и личности. Ссылки некоторых специалистов на отсутствие норм о судимости в законодательстве зарубежных государств в этом случае не могут быть учтены. В данном случае речь не идет о некорректном отождествлении демократических идеалов исключительно с западными государствами. Речь идет исключительно об уголовно–правовом аспекте вопроса. Дело в том, что отсутствие норм о судимости в уголовном законодательстве

зарубежных государств не исключает наличия здесь механизмов и конструкций, позволяющих учитывать факт совершения лицом преступления в прошлом в оценке каждого последующего совершенного им преступления и постпреступного поведения в целом [6, с. 144].

Некоторые из видов преступлений, совершаемых в пенитенциарных учреждениях, взаимосвязаны непосредственно с местами отбывания наказаний, поскольку могут быть совершены только в уголовно-исполнительных учреждениях. Указание на пенитенциарный рецидив есть в следующих статьях Особенной части УК РФ:

а) побег из места лишения свободы, из-под ареста или из-под стражи (ст. 313 УК РФ);

б) уклонение от отбывания ограничения свободы, лишения свободы, а также от применения принудительных мер медицинского характера (ст. 314 УК РФ) [2].

Стоит обратить внимание на то, что для установления пенитенциарного рецидива за какое преступление осужденное лицо, значение не имеет. В УК РФ указывается (и не во всех случаях) на вид наказания, в ходе отбывания которого совершено рецидивное преступление.

Противодействие совершению преступлений в пенитенциарных учреждениях невозможно без того, чтобы рецидивисты получали положительные стимулы от государственных органов власти для законопослушного поведения. Используя исключительно репрессии (наказания), в противодействии преступности в местах лишения свободы не победить. Таким образом, необходимо использовать проактивную деятельность

государства и дополнять данную деятельность религиозным просвещением, которая дает стимулы побуждать пенитенциарных преступников к непреступному (этическому) поведению в обществе.

Стоит отметить, что для достижения цели противодействия рецидивной преступности борьбы с рецидивной преступностью, необходимо совмещать три действенных метода борьбы с преступностью лиц, осужденных к лишению свободы:

1. Государственную пропаганду о значительных выгодах для пенитенциарных преступников, если они будут соблюдать законопослушное поведение в обществе.

2. Стимулирование преступников в случае законопослушного поведения (оказание помощи в бытовом и трудовом устройстве);

3. Репрессивные методы (неотвратимость наказания), которые будут применены к тем лицам, осужденным к лишению свободы, которые продолжают совершать уголовные правонарушения.

Идеи гуманизации наказаний не в полной мере воспринимаются общественным мнением. На современном этапе развития национальных государств в общество проникла криминальная культура, в связи с чем необходимым является воспитание антикриминального правосознания. Первые два пункта более действенны в перспективе для противодействия рецидиву преступлений в местах лишения свободы. Только в случае применения всех трех пунктов в комплексе, третий пункт будет действенен. Однако, если не применять первые два пункта, то, несмотря на некоторые успехи правоохранительных органов, уровень

рецидивной преступности снова будет высок.

В юридической литературе указывается, что преступность в пенитенциарных учреждениях обуславливается:

1) общими причинами и условиями, порождающими преступность и способствующими ей;

2) специфическими причинами и условиями, связанными с обстоятельствами совершения первого преступления;

3) процессом исполнения наказания;

4) условиями постпенитенциарного периода, влияющим на совершение преступлений.

Причины и условия преступности в пенитенциарных учреждениях – это комплекс взаимодействующих детерминант, связанных с неблагоприятной внешней средой и личностью преступника, обуславливающих продолжение преступной деятельности. Следовательно, специфические причины и условия (детерминанты) пенитенциарного рецидива можно разделить на три группы:

1) детерминанты, связанные с первой судимостью, первым совершением преступления лицом, осужденным к лишению свободы;

2) детерминанты, обусловленные процессом отбывания наказания, в особенности наказания в виде лишения свободы;

3) детерминанты, влияющие на постпенитенциарную адаптацию.

Существенное значение для совершения преступлений в местах лишения свободы имеет факт продления пребывания лица в криминогенной среде или возвращение его в него после отбывания наказания или условно–

досрочного освобождения. Возобновление старых связей, криминогенная обстановка, общение с лицами, имеющими судимость, уголовная субкультура, установление новых, провоцирующих на преступление контактов и пр. способствует созданию преступных группировок и совершению еще более тяжких преступлений.

По выборочным данным около 70 % лиц, ранее отбывших наказание в виде лишения свободы, снова попадают в то самое социальное окружение, которое ранее негативно повлияло на них. Немаловажным является факт того, что данные лица самостоятельно стремятся к взаимодействию с уголовной субкультурой, впоследствии чего и добиваются этого [7, с. 310].

Недостаточная эффективность наказания зависит от ошибок в практике его применения, что также приводит к постпенитенциарной рецидивирующей преступности. Для успешной реализации цели наказания не только в законодательстве, но и в судебной практике, должно обеспечиваться разумное соотношение видов наказаний, их минимального и максимального сроков, содержания в них элементов наказания и исправления. В данном контексте либералистические идеи прощения и примирения и практика их применения не будут способствовать противодействию преступности в пенитенциарных учреждениях.

Деятельность учреждений исполнения наказаний должна быть направлена, в первую очередь, на достижение цели исправления и ресоциализации лиц, осужденных к лишению свободы, что в значительной степени влияет и на состояние

постпенитенциарной преступности, искоренение у осужденных негативных взглядов и привычек. В свою очередь, это требует от персонала учреждений исполнения наказаний высокого уровня профессионализма, настойчивости и толерантности. Пенитенциарная система Российской Федерации должна иметь целью не только исполнение наказаний, но и раскаяние относительно совершенного противоправного деяния пенитенциарным преступником. Применение указанных методов борьбы с преступностью в уголовно-исполнительных учреждениях должно быть использовано в процессе любого наказания, а также пробации, в том числе в период постпенитенциарного воздействия уже на освобожденное от наказания лицо. Из многих исследований постпенитенциарного рецидива условно-досрочно освобожденных от дальнейшего отбывания наказания вытекают тенденции, ранее возвращаемые к преступной деятельности лица, имеющие большой уголовный опыт и сформированные асоциальные установки [6, с. 69].

Эти факторы находятся без внимания действующей нормативной правовой базы в области применения условно-досрочного освобождения, освобождения от наказания по закону об амнистии и акта о помиловании. Стоит отметить, что данные факторы в практической деятельности стараются обходить, а здоровый подход (даже учет мысли потерпевшего от преступления) в оценке риска совершения постпенитенциарного рецидива подменяется попыткам поставить во главе поведение осужденного в учреждении исполнения наказания, его отношение к работе, к обучению и т.д. Кроме того,

вопросы социальной адаптации лиц, освобожденных от отбывания наказания, к условиям жизни в обществе законодательно урегулированы, но проблемы адаптации данных лиц в действительности решены не в полной мере. Причинами недостаточной реализации мер социальной адаптации лиц, освобожденных от отбывания наказания, являются недостаточное финансирование, отсутствие центров социальной реабилитации в национальных государствах, недостаточная активность общественности, недоверие общества к лицам, ранее судимым, неумение освобожденных от отбывания наказания самостоятельно адаптироваться к жизни после освобождения.

К мерам борьбы с преступностью в пенитенциарных учреждениях относятся:

1) совещательное консультативное участие общественности в законотворческой работе по совершенствованию уголовного, уголовного процессуального, административного, уголовно-исполнительного законодательства;

2) повышения уровня оперативно-розыскной деятельности по выявлению и прекращению преступной деятельности рецидивистов в местах лишения свободы;

3) взаимодействия и координации усилий правоохранительных органов при выполнении программ противодействия преступности в пенитенциарных учреждениях.

Также следует обратить внимание на то, что существует создание незаконных препятствий для лиц, освобожденных от отбывания наказания в принятии к работе, неформальные ограничения общения, в быту и прочее.

Стоит согласиться с мнением С. Ю. Лукашевича о том, что согласно «Минимальным стандартам и правилам обращения с заключенными», одобренных Организацией Объединенных Наций, общественность не только помогает освобожденным лицам находить свое место в обществе, а также заботиться о том, чтобы данные лица получали необходимые документы и свидетельства, находили жилье и работу, имели подходящую для данного климата и времени года одежду, владели средствами, достаточными для переезда на место назначения и для жизни в течение периода, наступающего после освобождения из мест лишения свободы [9, с. 213–215].

Согласно «Европейским пенитенциарным (тюремным) правилам», общественность должна постоянно быть проинформирована о пенитенциарной системе и работе, выполняемой персоналом пенитенциарных учреждений, чтобы способствовать лучшему пониманию между пенитенциарными учреждениями и обществом. Пенитенциарное руководство должно привлекать граждан добровольно работать в пенитенциарных учреждениях. Следовательно, правом на объединение, в том числе с целью противодействия пенитенциарному и постпенитенциарному рецидиву в местах лишения свободы, обладают все граждане государства, если на это нет законных ограничений, для чего сформирована надлежащая база международно-правовых гарантий.

**Выводы.** Динамика преступности в пенитенциарных учреждениях находится в тесной связи с динамикой первичной преступности, поскольку увеличение числа лиц, имеющих судимость или отбывающих наказание в учреждениях исполнения

наказаний, приводит и к росту числа преступлений, которые будут квалифицированы как рецидивизирующие.

Среди характерных особенностей преступлений, совершаемых в пенитенциарных учреждениях субъектов РФ, необходимо выделить взаимосвязь лица, отбывающего наказание в данном учреждении, с уголовной субкультурой, факт пребывания лица в криминогенной среде, криминогенная обстановка, общение с лицами, имеющими судимость, установление новых, провоцирующих на преступление контактов, что в совокупности способствует созданию преступных группировок и совершению преступлений в местах лишения свободы.

Мерами государственной поддержки, способствующей ресоциализации пенитенциарных и постпенитенциарных преступников, являются: оказание помощи в получении документов после отбывания наказания в местах лишения свободы; содействие в поиске жилья и места работы; материальная помощь, выраженная в необходимой одежде, подходящей для соответствующего времени года и в денежной форме, необходимой для передвижения на место работы. Деятельность исправительных учреждений должна быть направлена, в первую очередь, на достижение цели исправления и ресоциализации осужденных, что в значительной степени влияет на состояние пенитенциарного рецидива, искоренение у осужденных негативных взглядов и привычек.

#### Список литературы

1. Жариков, Ю. С. Криминология. Особенная часть: учебник для вузов / Ю. С. Жариков, В.П. Ревин, В. Д. Малков,

В. В. Ревина. 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 206 с. (Высшее образование). ISBN-978-5-534-00178-5. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/538735> (дата обращения: 12.03.2024).

2. Российская Федерация. Законы. Уголовный кодекс Российской Федерации № 63-ФЗ : УК : текст с изменениями и дополнениями на 15 марта 2023 года : [принят Государственной думой 24 мая 1996 года : одобрен Советом Федерации 5 июня 1996 года]. Москва : Эксмо, 2023. 350 с.

3. Лунев, В. В. Преступность XX века: мировые, региональные и российские тенденции / Лунев В.В. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Волтерс Клувер, 2005. 912 с.

4. Навроцкий, В. А. Интерпретация преступности устами нынешних руководителей органов уголовной юстиции. Современная криминология: достижения, проблемы перспективы / под ред. В. Я. Тация, Б. М. Головкина. Москва : Право, 2020. 236 с.

5. Степанюк, А. Х. Уголовно-исполнительное право : учебное пособие / под ред. А. Х. Степанюка. Ростов-на-Дону : Феникс, 2019. 623 с.

6. Досаев, Г. С. Перспективы совершенствования норм о рецидиве преступлений / Г. С. Досаев. Москва : Проспект, 2022. 336 с.

7. Крыжная, В. В. Рецидивирующая преступность и пути ее преодоления / В. В. Крыжная. Москва : ИНФРА-М, 2021. 520 с.

8. Кравчук, П. П.. Некоторые вопросы рецидива условно-досрочно освобожденных. Теоретические и

практические проблемы совершенствования деятельности уголовно-исполнительной системы / П. П. Кравчук. Москва : ИНФРА-М, 2020. 250 с.

9. Лукашевич, С. Ю. Правовые основы участия общественности в противодействии рецидивной преступности / С. Ю. Лукашевич. Москва : Проспект, 2021. – 436 с.

*Научный руководитель:  
Шемяков А.Д., д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры гражданского и предпринимательского права  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 340*

*JEL classification: K 40*

## ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

**ШКЕТОВ Д.И.,**

*магистрант кафедры гражданского и предпринимательского права  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: dimalinov1@yandex.ru*

***Аннотация.** В данной статье исследуется эффективность правовых механизмов противодействия коррупции, а также анализируется международный опыт в этой области. Особое внимание уделяется сравнительному анализу правовых систем различных стран, выявлению успешных практик и разработке рекомендаций по улучшению антикоррупционной политики. Рассматриваются как превентивные меры, так и карательные механизмы, включая законодательные акты, институты и процедуры. Анализируются примеры стран, добившихся значительных успехов в снижении уровня коррупции, а также обсуждаются факторы, влияющие на эффективность антикоррупционных мер.*

***Ключевые слова:** противодействие коррупции, правовые механизмы, международный опыт, антикоррупционная политика, превентивные меры, карательные механизмы, сравнительный анализ, законодательные акты, успешные практики, эффективность.*

## ANTI-CORRUPTION: EFFECTIVENESS OF LEGAL MECHANISMS AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

**SHKETOV D.I.,**

*Master student of the Department of Civil and Business Law  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation  
E-mail: dimalinov1@yandex.ru*

***Annotation.** This article examines the effectiveness of legal mechanisms for combating corruption, as well as analyzes international experience in this field. Special attention was paid to the comparative analysis of the legal systems of different countries, the identification of successful practices and the development of recommendations for improving anti-corruption policy. Both*



*preventive measures and punitive mechanisms, including legislative acts, institutions and procedures, are considered. Examples of countries that have achieved significant success in reducing corruption are analyzed, and factors affecting the effectiveness of anti-corruption measures are discussed.*

**Keywords:** *anti-corruption, legal mechanisms, international experience, anti-corruption policy, preventive measures, punitive mechanisms, comparative analysis, legislative acts, successful practices, effectiveness.*

### **Постановка проблемы в общем виде.**

Коррупция представляет собой одну из самых серьёзных угроз для развития современных обществ, подрывая доверие граждан к государственным институтам, замедляя экономическое развитие и ухудшая социальное благополучие. В условиях глобализации и усиливающихся экономических и политических связей между странами, борьба с коррупцией приобретает международное значение. Правовые механизмы противодействия коррупции играют ключевую роль в формировании эффективной антикоррупционной политики. Исследование эффективности этих механизмов и анализ международного опыта позволяют выявить лучшие практики и адаптировать их к национальным условиям.

**Цель исследования** обусловлена необходимостью разработки и внедрения более эффективных правовых инструментов для борьбы с коррупцией. Несмотря на существование множества антикоррупционных законов и институтов, коррупция по-прежнему остаётся серьёзной проблемой во многих странах. Сравнительный анализ правовых систем и выявление факторов, способствующих успешному противодействию коррупции, помогут не только улучшить существующие механизмы, но и

способствовать созданию более справедливых и прозрачных систем управления. Это, в свою очередь, будет способствовать укреплению доверия общества к государственным институтам и улучшению качества жизни граждан.

**Изложение основного материала исследования.** Вопрос о качестве нормативного правового регулирования является, по нашему мнению, одним из ключевых вопросов. Решение проблем правового регулирования зависит от множества факторов, логически связанных между собой. Поэтому задача любого государства – создать целостную и эффективную систему правовых норм. Это особенно важно в тех сферах, где пересекаются частные и публичные интересы, а также где осуществляется защита прав и свобод граждан.

Эффективность законодательства отражает его качество и качество государственного управления. Законодательство Российской Федерации представляет собой систему, подразделяющуюся на различные отрасли права. Исходя из этого, можно согласиться, что трудно добиться эффективности закона в одной сфере без его успешного функционирования в другой. В связи с этим, эффективность реализации законодательства о противодействии коррупции во многом

зависит от эффективности законодательства о государственной службе, развития институтов конституционализма, а также социальной и политической зрелости общества.

Система законодательства лишь одна из социальных систем, функционирующих в государстве, поэтому эффективность работы закона предопределяется, как уже частично отмечалось, эффективностью функционирования экономики, развитостью демократических традиций, а также многими иными социальными факторами и условиями. Таким образом, эффективность действия правовой нормы зависит от целого ряда условий.

Как отмечает А. В. Малько, «...условиями эффективности являются обстоятельства, способствующие оптимальной реализации ценности права, которая позволяет субъектам права полнее удовлетворять свои интересы. К условиям эффективности правового регулирования относятся: адекватность правовых стимулов и ограничений социально-экономическому развитию; уровень правовой культуры общества и отдельных субъектов; состояние законности; индивидуальный и дифференцированный подходы к их реализации, создание конкретной, четкой, понятной и доступной каждому гражданину системы стимулирования и торможения в праве» [5, с. 52].

Международный опыт борьбы с коррупцией показывает, что успех в этой сфере зависит от множества факторов. В целом, можно представить своеобразную «цепочку результативности», состоящую из нескольких ключевых этапов:

1. *Осознание проблемы коррупции.* Государству и гражданам следует понимать, всю серьезность угрозы, исходящую от коррупционных проявлений, для национальной безопасности, что выступает необходимым фактором для мобилизации усилий по противодействию рассматриваемому отрицательному явлению на всех уровнях государственной власти и местного самоуправления.

2. *Анализ угрозы.* Важно выделить внутренние и внешние аспекты коррупционной угрозы, а также рассмотреть её политические и экономические составляющие. Такой анализ позволяет разработать более точные и эффективные меры противодействия с обязательной последующей их реализацией.

3. *Формирование антикоррупционного законодательства.* Требуется создание стабильного и действенного антикоррупционного законодательства с обязательным учетом опыта других государств в этой сфере, и современных реалий деятельности российского государственного властного аппарата, а также сложившимся общественными отношениями в каждом субъекте Российской Федерации.

4. *Создание механизма борьбы с коррупцией.* Вполне целесообразным усматривается разработка с последующим внедрением эффективного механизма противодействия коррупции, важным элементом которого является независимая судебная система.

5. *Культивирование нетерпимости к коррупции.* В обществе следует проводить политику по созданию атмосферы нетерпимости к коррупции, что подразумевает полное неприятие

коррупционного поведения со стороны как отдельных граждан, так и социальных групп для того, чтобы коррупция рассматривалась как неприемлемое и осуждаемое явление, непременно влекущее наказание с последующими отрицательными последствиями как для коррупционера, так и его семьи.

Отметим, что успешное противодействие коррупции достигается совместными усилиями государства, гражданского общества и международного сообщества. При этом, важно понимать, что указанным трем «фронтам» следует действовать согласованно, слаженно и координированно. В основе этого успеха находится три ключевых элемента антикоррупционной стратегии:

1. *Сильная политическая воля.*

Руководству государства следует проявлять более существенную решительность и единство в противодействии коррупции, поскольку политическая воля и последовательная государственная политика признаются фундаментальными условиями успеха.

2. *Постоянный социальный контроль.* На гражданское общество возлагается осуществление постоянного контроля за всей системой государственного управления. Активное участие граждан в контроле над властью способствует повышению «прозрачности» и подотчетности.

3. *Жесткая подотчетность властных лиц.* Лица, наделенные властными полномочиями, должны быть подотчетны действительно независимым органам, которые, в свою очередь, должны иметь полномочия по привлечению коррупционеров к ответственности, вне

зависимости от их общественного либо политического статуса.

Следует отметить, что антикоррупционные достижения наиболее заметны в странах, где исторические традиции, менталитет нации, религиозный опыт и другие духовно–нравственные факторы способствуют формированию в общественном сознании представления о чиновнике как о человеке, уважаемом и преданном защите прав и интересов граждан. Такие страны, как Великобритания, Германия, Франция, Япония и другие, веками формировали это представление. В начале XXI века они имеют эффективные механизмы борьбы с коррупцией, что свидетельствует о важности культурных и исторических факторов в этой борьбе. [1, с. 95].

Далее считаем важным рассмотреть вопрос значения международного опыта борьбы с коррупционными проявлениями.

Во–первых, приходится признать: нет в мире стран, где отсутствовала бы коррупция. С 1995 года некоммерческая независимая организация по изучению и борьбе с коррупцией Транспаренси Интернэшнл (Transparency International), что означает «Международная Прозрачность», публикует доклад, в котором приводит данные ИВК (Индекса Восприятия Коррупции). Из приводимого списка стран видно, что свободных от коррупции мест на планете не осталось (см. материалы к урокам).

Во–вторых, коррупция проявляет себя во всем мире одинаково. Основные виды ее проявления это:

подкуп государственных национальных должностных лиц;

подкуп членов государственных представительных органов власти;

подкуп иностранных политических деятелей;

подкуп в частном секторе;

подкуп должностных лиц международных организаций;

подкуп судей;

использование служебного положения в корыстных целях;

отмывание денег, полученных от корыстных преступлений.

Причем, существует так называемая низовая коррупция (взяточничество мелких и средних чиновников) и коррупция в высших «эшелонах власти» [12, с. 48].

В США на протяжении десятилетий, начиная с 70–90–х годов, функционирует устойчивая нормативно–правовая база, направленная на борьбу с коррупцией. Эта база включает в себя различные главы Свода Законов США и специальные кодексы чести для государственных служащих, такие как «Об этике в правительственных учреждениях», «Принципы этического поведения правительственных чиновников и служащих» и «Модельные правила профилактики коррупции» для руководителей полицейских ведомств [3, с. 74].

Помимо существующих государственных органов по борьбе с преступностью, таких как ФБР, были созданы специализированные антикоррупционные органы. Например, в Министерстве юстиции действует специальный отдел, который контролирует служебное преследование выборных и назначаемых должностных лиц на всех уровнях управления, расследует преступления, связанные с избирательными кампаниями, и

обеспечивает соблюдение законов об этике в правительстве.

*Противодействие коррупции: эффективность правовых механизмов и международный опыт в Российской Федерации.* В Российской Федерации сформирована достаточно обширная нормативно–правовая база для борьбы с коррупцией. Основные документы, регулирующие антикоррупционную деятельность, включают Федеральный закон № 273–ФЗ «О противодействии коррупции», Уголовный кодекс РФ и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. Также разработаны специальные кодексы и нормативные акты, направленные на регулирование этических норм и поведения государственных служащих [2, с. 98].

Основные положения антикоррупционного законодательства включают:

1. Декларирование доходов и имущества. Государственные служащие обязаны ежегодно предоставлять декларации о своих доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера.

2. Конфликт интересов. Законодательство устанавливает обязанности государственных служащих по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов.

3. Антикоррупционная экспертиза нормативных актов. Проводится экспертиза проектов нормативных правовых актов на предмет выявления коррупциогенных факторов.

4. Меры ответственности. Уголовный кодекс РФ предусматривает ответственность за взяточничество,

коммерческий подкуп и другие коррупционные преступления [4, с. 120].

*Институциональные механизмы.*

Важную роль в противодействии коррупции играют специальные государственные органы и структуры:

1. Национальный антикоррупционный комитет, на который возложена координация деятельности органов государственной власти в сфере борьбы с коррупцией.

2. Следственный комитет Российской Федерации занимается расследованием коррупционных преступлений.

3. Федеральная служба безопасности (ФСБ) и Министерство внутренних дел (МВД) проводят оперативно-розыскную деятельность и расследуют коррупционные преступления.

4. Счетная палата РФ осуществляет финансовый контроль за исполнением бюджета и использованием государственных ресурсов [11, с. 120].

Международный опыт противодействия коррупции представляет собой важный ресурс для разработки и совершенствования национальных антикоррупционных мер. Наиболее успешные примеры можно найти в странах, которые добились значительных успехов в снижении уровня коррупции, таких как Сингапур, Швеция и Гонконг.

1. Сингапур: одним из ключевых факторов успеха Сингапура является строгость антикоррупционного законодательства и неотвратимость наказания. Создание независимого антикоррупционного агентства с широкими полномочиями по расследованию и преследованию коррупционных деяний стало важным шагом. В РФ аналогичные

функции выполняет Следственный комитет и Национальный антикоррупционный комитет.

2. Швеция: в Швеции успешно применяется принцип прозрачности в деятельности государственных органов и доступности информации для граждан. В России также предпринимаются шаги по увеличению прозрачности государственного управления, например, через публикацию деклараций о доходах государственных служащих и создание открытых реестров государственных контрактов.

3. Гонконг: антикоррупционная комиссия Гонконга стала примером институциональной эффективности, сочетая в себе функции расследования, предотвращения и образовательных программ. В РФ аналогичная практика может быть реализована через укрепление функций существующих антикоррупционных органов и активное просвещение населения о вреде коррупции и способах ее предотвращения [6, с. 85].

Несмотря на существенные усилия и наличие развитой нормативно-правовой базы, борьба с коррупцией в России сталкивается с рядом проблем:

- недостаточная независимость судебной системы. Судебная система должна быть независимой и беспристрастной, чтобы эффективно рассматривать коррупционные дела;

- коррупция в правоохранительных органах. Коррупция среди тех, кто призван бороться с ней, значительно ослабляет усилия по ее искоренению.

- низкий уровень доверия населения к антикоррупционным инициативам. Без поддержки и доверия общества, любые меры по борьбе с

коррупцией будут малоэффективны [7, с. 192].

Для преодоления этих проблем необходимо:

1) укрепление независимости судебной системы.

2) повышение прозрачности и подотчетности правоохранительных органов.

3) активное вовлечение гражданского общества в антикоррупционную деятельность и повышение уровня общественного доверия.

Таким образом, эффективность правовой нормы связывается с определенным объективным показателем ее действия, а именно с социальной средой ее реализации, а также результатом. Такой подход в целом оправдан, поскольку только практическая реализация нормативного предписания дает возможность узнать, насколько данное предписание адекватно тем общественным отношениям, регламентировать которые оно, собственно, призвано.

Правовой результат представляет собой основной показатель эффективности действия правовой нормы, однако следует согласиться и с тем, что результат действия правовой нормы это далеко не единственный показатель эффективности действия правовой нормы [8, с. 54].

Также следует признать, что бывает достаточно сложно объективно определить реальный результат действия правовой нормы, поскольку он может носить несколько абстрактный характер. В этой связи для определения эффективности действия правовой нормы иногда определяют соответствующие критерии.

Вопрос о критериях эффективности правовой нормы один из наиболее ключевых и важных в оценке нормативного предписания. Обратим внимание, что А. П. Шергин эффективность охранительного законодательства ставит в зависимость от согласованности составляющих его блоков, а также четкого урегулирования пограничных сфер.

**Выводы.** Противодействие коррупции представляет собой сложную и многогранную задачу, требующую комплексного подхода и скоординированных усилий государства и общества. Эффективность правовых механизмов в борьбе с коррупцией зависит от целого ряда факторов, включая адекватность законодательной базы, независимость и прозрачность судебной системы, действенность правоохранительных органов и активное участие гражданского общества.

Международный опыт демонстрирует, что успешная борьба с коррупцией возможна при наличии строгого законодательства, неотвратимости наказания, прозрачности в деятельности государственных органов и вовлечении общественности. Примеры таких стран, как Сингапур, Швеция и Гонконг, подтверждают, что комплексные и последовательные антикоррупционные меры могут привести к значительному снижению уровня коррупции и укреплению доверия граждан к государственным институтам [10, с. 65].

Для Российской Федерации важно не только развивать и совершенствовать собственные правовые и институциональные механизмы противодействия коррупции, но и активно заимствовать лучшие практики из

международного опыта. Это включает в себя усиление прозрачности и подотчетности государственных органов, укрепление независимости судебной системы, повышение уровня гражданского контроля и просвещения [9, с. 65].

В заключение, борьба с коррупцией требует постоянного совершенствования правовых и институциональных механизмов, а также активного участия всех слоев общества. Только через совместные усилия государства, граждан и международного сообщества можно создать условия для устойчивого развития и процветания, обеспечивая справедливость, прозрачность и доверие к государственным институтам.

#### Список литературы

1. Севолобов, С. А. Международный опыт противодействия коррупции: передовые практики. / С. А. Севолобов // Москва : Издательский дом «Дело», 2021. 95 с.
2. Карпенко, И. А. Доклад о коррупции в России / И. А. Карпенко // Ежегодное издание. Москва : Буки–Веди, 2022. 98 с.
3. Калашников, С. И. Организация Объединенных Наций. Конвенция ООН против коррупции / С. И. Калашников. Москва : Буки–Веди, 2022. 74 с.
4. Розенберг, И. А. Коррупция: угроза государственной безопасности / И. А. Розенберг. Москва : НИЦ Инфра–М, 2021. 120 с.
5. Каратаев, А. С. Противодействие коррупции в России: анализ современной ситуации и рекомендации. / А. С. Каратаев. Москва : Центр «Эксперт», 2021. 52 с.
6. Шишкина, С. А. Борьба с коррупцией в странах СНГ: правовые механизмы и международный опыт / С. А. Шишкина. Москва : Издательство РУДН, 2022. 85 с.
7. Веремеенко, И. И. Административно–правовые санкции / И. И. Веремеенко. М. : Юридическая литература, 2018. 192 с.
8. Волков, А. С. Законодательство в социальной сфере: проблемы измерения эффективности / А. С. Волков. // Журнал российского права. 2018. 54 с.
9. Козлова, В. В. Вопросы теории эффективности правовой нормы: Автореф. дис.... канд. юрид. наук / В. В. Козлова. Ленинград, 1972. 26 с.
10. Малько, А. В. Эффективность правового регулирования / А. В. Малько // Правоведение. 2019. 65 с.
11. Назаров, Г. М. Проблемы правового регулирования борьбы с коррупцией и возможности применения мер правового характера / Г. М. Назаров. Москва : НИЦ Инфра–М, 2021. 120 с.
12. Явич, А. С. Эффективность действия правовой нормы (к методологии и методике социологического исследования) / А. С. Явич // Советское государство и право. 2019. 48 с.

*Научный руководитель:  
Сиренко Б.Н., канд. юрид. наук, доцент,  
доцент кафедры гражданского и предпринимательского права  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк,  
Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*



# ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК: М 15, М 37, О 32

JEL classification: F 01, L 86

## ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

**КОШЕЛЕЦ Е.А.,**

*обучающийся бакалавриата*

*кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: elwsw@mail.ru*

***Аннотация.** В статье обосновано, что цифровизация и глобализация сегодня стали двумя ключевыми тенденциями, определяющими современные бизнес-процессы. В условиях быстрого развития информационных технологий и увеличения конкуренции компании вынуждены постоянно приспосабливаться и искать новые подходы к управлению. Интеграция цифровых технологий в стратегический менеджмент открывает перед компаниями возможность эффективно оптимизировать процессы, улучшать качество принимаемых решений и укреплять свои позиции на мировом рынке. В данной статье рассматриваются основные аспекты интеграции цифровых технологий в стратегический менеджмент и их роль в оптимизации бизнес-процессов в условиях глобализации.*

***Ключевые слова:** интеграция цифровых технологий, стратегический менеджмент, оптимизация процессов, глобализация, бизнес-процессы, автоматизация, аналитика, коммуникация, эффективность.*

## INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO STRATEGIC MANAGEMENT: OPTIMIZATION OF PROCESSES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

**KOSHELETS E.A.,**

*Bachelor student of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

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

*E-mail: elwsw@mail.ru*

***Annotation.** The article substantiates that digitalization and globalization have become two key trends defining modern business processes today. In the context of the rapid development of information technology and increasing competition, companies are forced to constantly adapt and look for new management approaches. The integration of digital technologies into strategic management opens up the opportunity for companies to effectively optimize processes, improve*

*the quality of their decisions and strengthen their positions in the global market. This article discusses the main aspects of the integration of digital technologies into strategic management and their role in optimizing business processes in the context of globalization.*

**Keywords:** *integration of digital technologies, strategic management, process optimization, globalization, business processes, automation, analytics, communication, efficiency.*

### **Постановка проблемы в общем виде.**

В современной бизнес–среде наблюдается стремительное развитие технологий и увеличение конкуренции на мировом рынке. Этот динамичный ландшафт требует от компаний не только постоянного развития и инноваций, но и более гибкого и эффективного подхода к управлению. Цифровизация играет ключевую роль в этом процессе, открывая новые возможности для оптимизации бизнес–процессов и укрепления конкурентных позиций.

Одновременно с этим, глобализация продолжает формировать среду, в которой компании оперируют. Благодаря свободному перемещению товаров, услуг и информации, компании имеют доступ к более широкой аудитории и возможности расширения своего влияния за пределами национальных границ. Однако глобализация также усиливает конкуренцию и требует от компаний более адаптивного и глобального подхода к управлению.

В этом контексте, интеграция цифровых технологий в стратегический менеджмент становится стратегическим преимуществом. Она позволяет компаниям не только эффективно адаптироваться к условиям глобализации, но и активно использовать цифровые инструменты для оптимизации процессов, улучшения аналитики и принятия более обоснованных решений.

**Основной раздел.** Цифровизация и глобализация играют ключевую роль в

современной бизнес–среде, предоставляя компаниям новые возможности и вызовы.

Цифровизация означает переход от традиционных методов работы к использованию цифровых технологий в различных сферах деятельности. Для компаний цифровизация открывает широкий спектр возможностей, включая автоматизацию процессов, улучшение эффективности, расширение аудитории и улучшение взаимодействия с клиентами. Цифровые инструменты позволяют собирать и анализировать данные, что помогает компаниям принимать более обоснованные стратегические решения и быстрее реагировать на изменения в окружающей среде. [1, с.3].

Глобализация, с другой стороны, открывает для компаний доступ к мировым рынкам. Она обеспечивает расширение клиентской базы, увеличение объема продаж и увеличение потенциала для роста. Однако глобализация также представляет вызовы, такие как увеличение конкуренции, необходимость адаптации к различным культурным и правовым контекстам, а также необходимость оптимизации логистических и операционных процессов для работы на международном уровне.

Цифровые технологии в стратегическом менеджменте представляют собой не просто набор инструментов, а глубокую трансформацию способов управления и принятия решений в организациях. Эти технологии не только обеспечивают более эффективное сбор,

анализ и использование данных, но и меняют саму природу бизнес-процессов.

Искусственный интеллект, например, позволяет компаниям автоматизировать многие рутинные операции, такие как обработка заказов или анализ рыночных трендов, освобождая время и ресурсы для более стратегических задач. Благодаря возможностям машинного обучения, ИИ способен выявлять скрытые зависимости в данных и предлагать оптимальные стратегические решения на основе анализа больших объемов информации.

Аналитика данных становится основой для принятия обоснованных стратегических решений. Она позволяет компаниям выявлять сильные и слабые стороны своего бизнеса, анализировать поведение клиентов и конкурентов, определять перспективные направления развития и адаптировать стратегии в соответствии с изменениями во внешней среде.

Интернет вещей расширяет возможности сбора данных, предоставляя компаниям доступ к информации о состоянии оборудования, условиях производства и использовании продуктов потребителями. Это позволяет не только оптимизировать производственные процессы и снизить издержки, но и создавать более персонализированные продукты и услуги, удовлетворяющие потребности клиентов.

Облачные технологии обеспечивают гибкий доступ к данным и приложениям из любой точки мира, что позволяет компаниям работать более эффективно и совместно. Это особенно важно для компаний с распределенной структурой или сотрудниками, работающими на удаленных рабочих местах.

Блокчейн, в свою очередь, обеспечивает безопасность и прозрачность транзакций, что особенно актуально для финансовых операций, снабжения и цепочек поставок. Это позволяет снизить риски мошенничества и обеспечить доверие между участниками бизнеса.

Цифровые технологии не только улучшают производственные процессы и уровень обслуживания клиентов, но и меняют саму суть стратегического менеджмента, делая его более адаптивным, гибким и ориентированным на данные.

Одним из основных преимуществ цифровых технологий в разработке стратегии является доступ к огромным объемам данных. Современные технологии позволяют собирать и анализировать данные о потребителях, рынке, конкурентах и внутренних процессах компании. Аналитика этих данных позволяет выявлять тренды, понимать поведение клиентов, прогнозировать изменения на рынке и эффективно адаптироваться к ним.

Использование цифровых технологий также повышает точность и качество стратегических решений. Искусственный интеллект и алгоритмы машинного обучения позволяют проводить более глубокий анализ данных и предсказывать результаты различных сценариев, что помогает компаниям принимать более обоснованные и эффективные стратегические решения.

Более того, цифровые технологии способствуют более гибкому и адаптивному подходу к стратегическому менеджменту. Они обеспечивают возможность быстрого реагирования на изменения внешней среды, оперативного изменения стратегии и корректировки бизнес-планов. Это особенно важно в условиях быстро

меняющегося рынка и конкурентной борьбы. [2, с.2].

Аналитический обзор компаний, успешно применяющих цифровые технологии для оптимизации стратегического менеджмента, представляет интерес не только как источник вдохновения, но и как источник уроков и лучших практик для других организаций.

Подробнее о компании Amazon можно отметить, что их система цифрового управления логистикой и инвентаризацией является одной из самых развитых в мире. Они используют алгоритмы машинного обучения для прогнозирования спроса и оптимизации запасов на своих складах, что позволяет им быстро реагировать на изменения в потребительском спросе и минимизировать издержки. Кроме того, Amazon активно применяет технологии искусственного интеллекта для улучшения качества обслуживания клиентов и персонализации предложений.

Tesla является примером компании, которая смогла революционизировать отрасль автомобилестроения, применяя цифровые технологии на всех этапах своей деятельности. Их системы управления производством основаны на цифровых технологиях и аналитике данных, что позволяет им повышать производительность, сокращать время цикла производства и обеспечивать высокое качество продукции.

Компания Alibaba успешно использует цифровые платформы для управления своими онлайн-рынками и создания персонализированных предложений для клиентов. Их алгоритмы анализа данных и машинного обучения позволяют предлагать пользователям наиболее подходящие товары и услуги, что

существенно увеличивает конверсию и улучшает опыт покупателей.

Эти компании не только демонстрируют успешное применение цифровых технологий в стратегическом менеджменте, но и показывают, что инновации и технологический прогресс могут стать ключевыми движущими силами роста и развития организаций в современном мире бизнеса. Их опыт является ценным уроком для других компаний, которые стремятся повысить свою конкурентоспособность и эффективность через использование цифровых технологий.

Процесс внедрения цифровых технологий в организацию может быть сложным и требовать значительных усилий и ресурсов. Но неудачные примеры интеграции также показывают, что простое вложение средств в технологии не гарантирует успеха. Недостаточное понимание потребностей и возможностей новых систем, недостаточная подготовка персонала и неправильное планирование могут привести к серьезным неудачам и потере инвестиций.

Одной из распространенных причин неудач является недостаточное обучение персонала. Во многих случаях сотрудники оказываются не готовы к использованию новых технологий из-за недостаточного обучения или подготовки. Это может привести к недопониманию функциональности системы, неправильному использованию или даже отказу от ее использования.

Кроме того, некорректная оценка потребностей пользователей также может стать причиной неудачи. Если новая технология не соответствует реальным потребностям бизнеса или не учитывает

специфику работы конкретных отделов или пользователей, она может быть непринята или даже противопоставлена существующим процессам и системам.

Плохое планирование и управление проектом также могут привести к неудачам. Недостаточное предварительное исследование рынка, анализ конкурентов, оценка рисков и разработка стратегии внедрения могут привести к тому, что проект оказывается неадекватным или несовместимым с текущими бизнес-процессами.

Недостаточная коммуникация и вовлеченность заинтересованных сторон также могут играть решающую роль. Если пользователи и другие заинтересованные стороны не чувствуют себя вовлеченными в процесс внедрения новой технологии, они могут проявить сопротивление или даже противостоять проекту, что существенно усложняет его реализацию.

Уроки, которые можно извлечь из неудачных примеров интеграции цифровых технологий, подчеркивают важность подготовки персонала, тщательного анализа потребностей пользователей, планирования и управления проектом, а также эффективной коммуникации и вовлеченности заинтересованных сторон.

Внедрение цифровых технологий в наше общество открывает огромные возможности для развития, улучшения качества жизни и оптимизации различных процессов. Однако этот процесс также сопровождается рядом серьезных этических и юридических вопросов, которые требуют внимания и решения на различных уровнях – от глобальных правовых структур до корпоративных политик и индивидуальных практик. [3, с.34].

В первую очередь, защита приватности и безопасности данных становится одним из главных приоритетов. С ростом объемов персональной информации, собираемой и обрабатываемой цифровыми системами, растет и потенциальный риск злоупотреблений, утечек или неправомерного использования данных. Стремление к обеспечению конфиденциальности информации пользователей сталкивается с необходимостью сохранения доступности и функциональности цифровых сервисов, что требует баланса между безопасностью и удобством использования.

Кроме того, внедрение и использование алгоритмов и искусственного интеллекта ставит перед обществом и индивидуальными пользователями вопросы прозрачности и ответственности. Например, алгоритмы машинного обучения могут проявлять неявные предвзятости или дискриминацию, если не подвергаются должной оценке и контролю. Также существует риск создания «фильтровых пузырей», когда алгоритмы предпочитают показывать пользователю информацию, согласующуюся с его предпочтениями, что может усиливать политическую поляризацию и искажать представление о реальности.

Более того, важно обеспечить доступность и инклюзивность цифровых технологий для всех членов общества, включая тех, кто может испытывать трудности в использовании технологий, например, из-за физических или когнитивных ограничений. Неравенство в доступе к цифровым ресурсам может углублять существующие социальные различия и ограничивать возможности определенных групп людей.

С точки зрения юридических аспектов, важно разработать соответствующие законы и регуляции, которые защищают права пользователей, обеспечивают прозрачность и отвечают на вызовы, возникающие в связи с использованием новых цифровых технологий. Это может включать в себя разработку стандартов безопасности данных, механизмов ответственности за использование алгоритмов и законодательство о защите приватности, которое требует согласия на сбор и использование персональной информации.

В целом, этические и юридические аспекты внедрения цифровых технологий требуют внимательного рассмотрения и учета при разработке и использовании новых технологий, чтобы обеспечить их эффективное и социально ответственное применение в обществе.

Цифровая трансформация оказывает значительное влияние на культуру и организационные изменения в современных компаниях. Этот процесс изменяет не только технические аспекты работы, но и формирует новые нормы и ценности, определяющие способы взаимодействия сотрудников и управления бизнесом.

Одним из основных аспектов цифровой трансформации является изменение рабочих процессов. Внедрение цифровых технологий часто приводит к автоматизации и оптимизации рабочих процессов, что изменяет роли и ответственности сотрудников, а также требования к их компетенциям и навыкам. [4, с. 4].

Цифровая трансформация также повышает скорость и гибкость организации, позволяя быстрее реагировать на изменения внешней среды и внедрять

новые идеи и процессы. Это способствует формированию более адаптивной и инновационной культуры в организации.

Важным аспектом цифровой трансформации является усиление коммуникации и сотрудничества. Цифровые инструменты обеспечивают эффективные средства коммуникации и сотрудничества между сотрудниками, даже если они находятся на разных географических точках, что способствует укреплению взаимодействия внутри организации.

Цифровая трансформация также требует от сотрудников усвоения новых цифровых навыков и подходов к работе, что способствует развитию цифровой культуры в организации. Развитие цифровой культуры становится ключевым фактором успешной адаптации к новым технологиям и повышению конкурентоспособности компании.

Изучение влияния цифровой трансформации на культуру и организационные изменения помогает компаниям более эффективно адаптироваться к новым условиям и успешно внедрять цифровые технологии для достижения своих целей. Это также позволяет выявить проблемные моменты и потенциальные барьеры на пути изменений и разработать стратегии и планы действий для их преодоления, что становится важным аспектом развития современных компаний в цифровую эпоху.

Интеграция цифровых технологий в бизнес-процессы представляет собой важную составляющую современного предпринимательского мира. Этот процесс – не просто внедрение новых инструментов, а глубокая трансформация того, как компании взаимодействуют со своими данными, процессами и стейкхолдерами.

Автоматизация и эффективность становятся ключевыми преимуществами при использовании цифровых технологий. Многие рутинные задачи, которые раньше требовали значительных временных и человеческих ресурсов, теперь могут быть легко и эффективно выполнены благодаря автоматизации. Это не только ускоряет процессы, но и снижает вероятность ошибок, что, в свою очередь, способствует повышению производительности и качества продукции или услуг.

Важным аспектом интеграции цифровых технологий является также возможность более точного анализа данных и прогнозирования. Благодаря современным инструментам аналитики данные компании могут получать глубокие инсайты о своей деятельности, рынке, потребителях и конкурентах. Это позволяет им принимать более обоснованные стратегические решения и адаптировать свою деятельность к изменяющимся условиям рынка.

Кроме того, интеграция цифровых технологий улучшает коммуникацию и сотрудничество как внутри компании, так и с внешними партнерами. Средства электронной связи, цифровые платформы для коллаборации и обмена информацией делают процессы коммуникации более эффективными и прозрачными. Это способствует улучшению взаимодействия между сотрудниками, ускоряет принятие решений и повышает гибкость компании в реагировании на изменения внешней среды.

Интеграция цифровых технологий в бизнес-процессы несомненно представляет собой существенный вызов для компаний, требующий как технических, так и организационных изменений. Однако, преодоление этих вызовов может привести

к значительным перспективам и преимуществам.

В контексте преодоления препятствий, одним из основных аспектов является недостаток квалифицированных кадров. Интеграция новых технологий требует специалистов, обладающих не только техническими знаниями, но и пониманием бизнес-процессов. Кроме того, необходима ясная стратегия внедрения, чтобы избежать потери времени и ресурсов на неэффективные проекты. Также сложности могут возникнуть при интеграции новых технологий с уже существующими системами компании.

Однако, преодоление этих вызовов открывает перед компаниями широкие перспективы. Благодаря интеграции цифровых технологий, компании могут стать более гибкими и адаптивными к изменяющимся условиям рынка. Улучшенная аналитика данных позволяет более точно прогнозировать и принимать стратегические решения, что повышает эффективность и конкурентоспособность. Кроме того, улучшенное взаимодействие с клиентами и партнерами через цифровые каналы может способствовать укреплению отношений и увеличению лояльности.

Управление рисками и обеспечение безопасности при интеграции цифровых технологий являются ключевыми аспектами успешного развертывания новых технологий в организациях и обществе в целом. Это важно как для защиты от потенциальных угроз и атак, так и для обеспечения непрерывной и эффективной работы цифровых систем. [5, с. 159].

Первоочередной задачей является оценка рисков, связанных с внедрением цифровых технологий. Это включает в себя идентификацию потенциальных угроз



безопасности данных, нарушений приватности, возможных отказов в работе систем и других потенциальных проблем. После этого необходимо разработать стратегии управления рисками, которые помогут минимизировать вероятность возникновения данных рисков и смягчить их последствия в случае возникновения.

Одним из важных элементов управления рисками является разработка политик и процедур безопасности, которые определяют правила и меры защиты данных и систем от угроз. Это может включать в себя внедрение механизмов аутентификации и авторизации, шифрование данных, регулярное обновление программного обеспечения, контроль доступа к ресурсам и мониторинг безопасности.

Также важно обеспечить подготовку персонала к работе с новыми цифровыми технологиями и обучить их правильным практикам безопасности. Это может включать в себя проведение обучающих курсов, тренировок по реагированию на инциденты безопасности и установление четких ролей и обязанностей в области безопасности информации.

Помимо этого, регулярное обновление и аудит системы безопасности необходимо для постоянного обеспечения ее эффективности и соответствия современным стандартам и требованиям. Регулярные проверки на предмет уязвимостей и анализ инцидентов безопасности позволяют выявить потенциальные проблемы и принять меры по их устранению.

В целом, эффективное управление рисками и обеспечение безопасности при интеграции цифровых технологий требует комплексного подхода, включающего в себя оценку рисков, разработку стратегий

управления, обучение персонала и постоянное обновление системы безопасности. Это позволяет организациям максимально защитить свои данные и системы от угроз и обеспечить их непрерывную работу и развитие. [6, с. 5].

В условиях глобализации, будущее цифрового стратегического менеджмента будет определяться способностью компаний адаптироваться к новым условиям, эффективно использовать возможности цифровых технологий и преодолевать вызовы, стоящие перед ними. Те компании, которые смогут успешно приспособиться к этому изменяющемуся ландшафту, смогут не только выжить, но и процветать в условиях глобальной конкуренции.

Перспективы развития цифрового стратегического менеджмента весьма обширны. С ростом технологических возможностей компании могут ожидать улучшения в области аналитики данных, управления рисками, взаимодействия с клиентами и партнерами, а также внедрения инноваций.

Однако, для того чтобы успешно реализовать эти перспективы, компаниям необходимо уделить внимание не только техническим аспектам, но и культурным и организационным изменениям. Гибкость, скорость реагирования и готовность к постоянному обучению становятся ключевыми качествами, обеспечивающими конкурентоспособность компании в условиях быстро меняющегося мира бизнеса.

**Выводы.** Интеграция цифровых технологий в стратегический менеджмент является необходимым шагом для компаний, стремящихся оставаться конкурентоспособными в условиях глобализации. Это позволяет им не только

оптимизировать текущие бизнес–процессы, но и гибко реагировать на изменения во внешней среде и быстро адаптироваться к новым условиям.

В целом, интеграция цифровых технологий в современный стратегический менеджмент представляет собой не просто вызов, но и возможность для компаний создать прочный фундамент для долгосрочного успеха и процветания в условиях современной глобальной экономики.

### Список литературы

1. Стоянова, О. В. Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов / О. В. Стоянова, Т. А. Лезина, В. В. Иванова // Вестник Санкт–Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21, № 3. С. 370–394.

2. Маркова, В. Д. Развитие стратегического менеджмента в цифровой экономике / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2019. № 48. С. 217–232.

3. Ковальчук, Ю. А. Цифровая экономика: трансформация промышленных предприятий / Ю. А. Ковальчук, И. М. Степнов // Инновации в менеджменте. 2017. №11. С. 32–43

4. Matt Chan. Why use the blockchain instead of a database? What gives tokens value? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hackernoon.com/why-use-the-blockchain-insteadof-a-database-what-gives-tokens-value-263449681153> (дата обращения 05.03.2024).

5. Гугелев, А. В. Цифровизация в системе менеджмента качества / А. В. Гугелев // Перспективы развития

отечественных предприятий в условиях формирования цифровой экономики : материалы Международной (очно–заочной) научно–практической конференции, Саратов, 14 ноября 2017 года. Саратов: Саратовский социально–экономический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», 2018. С. 158–161.

6. Ватутина, Л. А. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции / Л. А. Ватутина, Е. Ю. Злобина, Е. Б. Хоменко // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021. Т. 31, № 4. С. 545–551.

*Научный руководитель:  
Николаева О.Н., канд. наук гос. упр., доцент,  
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*УДК 369.322  
JEL classification: L 97*

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ЖИЛИЩНО–КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

**СЕРЕДА К.С.,**  
*обучающийся бакалавриата  
кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: k\_mns@donampa.ru;*

**ЖУКОВА А.О.,**  
*канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: k\_mns@donampa.ru*

***Аннотация.** Использование информационных технологий позволяет изменить принципы взаимодействия государства с гражданами и предприятиями, а также увеличивает эффективность взаимодействия и передачи информации. В статье рассматривается понятие ЖКХ, его цель и состав. Проанализировано внедрение в сферу ЖКХ отечественных информационных технологий и значение на рынке.*

***Ключевые слова:** эффективность, управление жилищно–коммунальным хозяйством, информационные технологии, ИТ–решения.*

## ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INFORMATION TECHNOLOGY IN HOUSING AND COMMUNAL SERVICES MANAGEMENT

**SEREDA K.S.,**  
*Bachelor student of the Department of Non–Production Management*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation  
E-mail: k\_mns@donampa.ru;*

**ZHUKOVA A.O.,**

*Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of the Department of Non-Production Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation  
E-mail: k\_mns@donampa.ru*

***Annotation.** The use of information technology makes it possible to change the principles of interaction between the state and citizens and enterprises, as well as increases the efficiency of interaction and information transfer. The article discusses the concept of housing and communal services, its purpose and composition. The introduction of domestic information technologies into the housing and communal services sector and their importance in the market are analyzed.*

***Keywords:** efficiency, housing and communal services management, information technology, software solutions.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Основная проблема для развития полнофункциональной системы наблюдения, оценки, анализа и прогнозирования деятельности несовершенство форм и способов их формализованного представления и экономической оценки расходования ресурсов. Устранить проблему позволяет мониторинг слабых и сильных сторон, который ориентируется на исследование потребностей и возможностей.

В настоящее время важную роль в эксплуатации и эффективном ремонте многоквартирных домов играют технические средства и информационные технологии. Сфера жилищно-коммунального хозяйства переросла уровень бумажного документооборота и нуждается в приливе современных методик для оптимальной работы.

Современным и актуальным направлением развития информационных

технологий является разработка моделей обработки и анализа данных в области эксплуатации многоквартирных домов. В особенности методология интерактивных электронных технических руководств. Структурные модели подобных руководств, представляют информацию о составе и структуре параметров, технических характеристиках и эксплуатационных свойствах. Все это в полной мере справедливо и для многоквартирного дома, разделенного на подсистемы.

**Цель исследования** определение эффективности обработки и анализа данных ЖКХ путем внедрения информационных технологий.

**Изложение материалов основного исследования.** Степень научной разработки проблемы определяется в основном трудами Асаул В. В., Чекалина В. С., Сулоева А. В., Максимова С. Н., Васильевой О. В. [1], Карлика А. Е.

Трофимовой Л. А. [2], Любарской М. А. , Саак А. Э. [3], Андреева Е. И. и др.

Анализируя работы вышеуказанных авторов, появляется необходимость дальнейших исследований проблем совершенствования управления ЖКХ путём разработки и активного применения информационных проектов.

Жилищно–коммунальное хозяйство (ЖКХ) сфера деятельности, связанная с предоставлением жилых помещений и оказанием коммунальных услуг гражданам.

В рамках жилищно–коммунального хозяйства осуществляется управление многоквартирными домами, обеспечение коммунальных услуг (электроснабжение, отопление, водоснабжение, водоотведение, газоснабжение, уборка территории и т.д.), техническое обслуживание зданий и инженерных систем, а также ведется учет и распределение затрат на содержание жилья. На рис. 1 представлены составляющие ЖКХ.

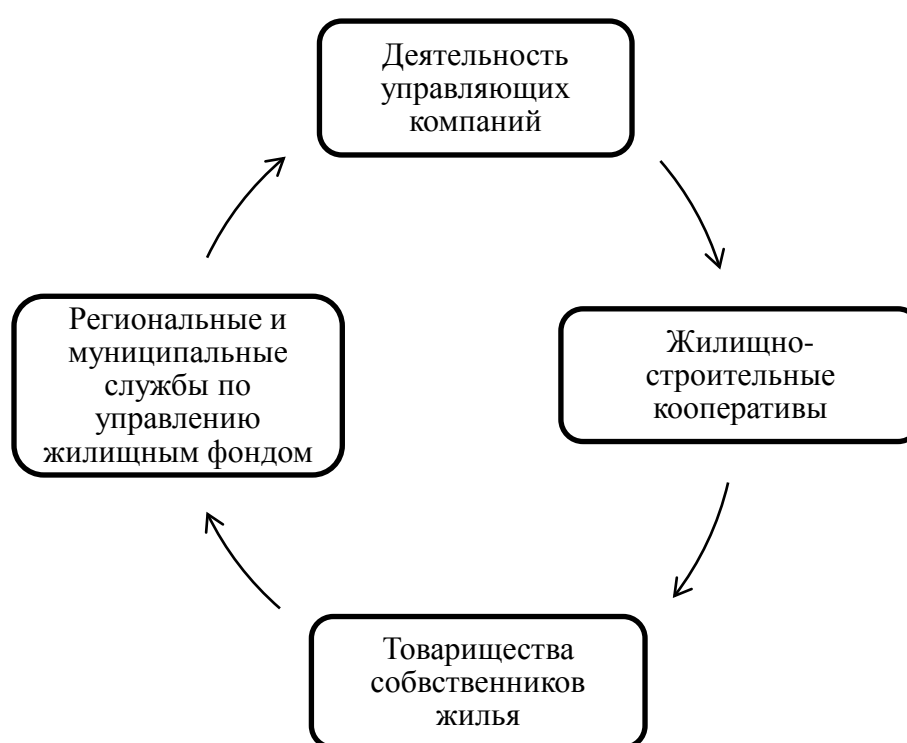


Рис. 1. Состав жилищно–коммунального хозяйства

Целью жилищно–коммунального хозяйства является обеспечение комфортных условий проживания граждан, поддержание жилого фонда в надлежащем состоянии, эффективное использование ресурсов и обеспечение безопасности жильцов.

На сегодняшний день информационные технологии позволяют обеспечивать сбор, накопление, а также использование данных с целью управления

конкретной сферой. При этом развитие технологий приводит к росту количества, которые применяются в системе публичного управления информационных технологий. Кроме того, информационные технологии способствуют повышению прозрачности и подотчетности управляющих компаний перед жильцами. Современные системы управления ЖКХ включают в себя автоматизацию учета коммунальных услуг, дистанционный

мониторинг состояния объектов и онлайн-сервисы для взаимодействия с жильцами, что позволяет оперативно решать

возникающие проблемы и повышать качество обслуживания.

Основные виды информационных технологий, которые в настоящее время применяется в ЖКХ, представлены на рис. 2.



Рис. 2. Виды информационных технологий, используемых в ЖКХ

В настоящее время организациями ЖКХ активно эксплуатируется в бухгалтериях и в расчетных центрах автоматизированная информационная система, позволяющая: вести базу данных жилищного фонда; осуществлять прием населения для обеспечения необходимой справочной информацией население; формировать отчеты для бухгалтерского и статистического учета; осуществлять расчет платы за пользование жилым помещением, потребленные коммунальные ресурсы; производить учет оплаты по лицевым счетам [4].

функции по предоставлению финансовой поддержки субъектам Российской Федерации и муниципальным образованиям на проведение капитального ремонта многоквартирных домов и переселение граждан из аварийного жилищного фонда. С 2013 года средства Фонда направляются также на модернизацию систем коммунальной инфраструктуры.

В июле 2020 года в Российской Федерации была запущена система мониторинга аварий и инцидентов в сфере ЖКХ. Цифровое решение разрабатывалось Фондом содействия развитию жилищно-коммунального хозяйства. Фонд выполняет

В рамках развития единой цифровой платформы мониторинг показателей аварийности объектов коммунальной инфраструктуры перевелось в цифровой формат. Это позволило более четко отражать происшествия на объектах коммунального хозяйства, оперативно реагировать и подключать необходимые ресурсы для устранения последствий. Интеграция данных о состоянии объектов и происшествиях в единую систему

значительно повысила эффективность управления коммунальной инфраструктурой.

Инцидентами для коммунальных служб считаются происшествия, на устранения последствий которых уходит от 2-х до 24 часов. Если работы на устранение последствий занимают больше суток, то они квалифицируются уже как аварии. Этот подход позволяет более точно оценивать масштабы происшествий и соответствующим образом распределять ресурсы для их ликвидации.

В середине мая 2020 года сообщалось, что число аварий и инцидентов на объектах и сетях теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения за минувший отопительный период сократилось на 8% по сравнению с

показателем годичной давности. Количество инцидентов и аварий в сфере теплоснабжения снизилось почти на 6%, а в сфере водоснабжения и водоотведения на 9%, но ежегодно увеличивается износ объектов ЖКХ.

В 2021 году стало известно о планах Правительства РФ ввести обязательное требование к использованию только российских устройств [интернета вещей \(IoT\)](#) для сбора данных в [ЖКХ](#), пожарной и экологической безопасности. Соответствующая мера указана в плане поддержки российской ИТ-отрасли. Требования об использовании только российских ИТ-решений для сбора данных в ЖКХ может стимулировать развитие рынка (табл. 1) [6].

Таблица 1

## Известные внедрения ИТ-системы в организациях [6]

Интегратор	Продукт	Технология	Год
IBS	Microsoft Silverlight	CMS Системы управления контентом, Средства разработки приложений	2010
IBM	Watson	Искусственный интеллект	2011
CorpSoft24	Проекты «Облачный хостинг»	IaaS Инфраструктура как услуга, Центры обработки данных технологии для ЦОД	2013
БАРС Груп	Корпоративный портал проекты, модернизации, ФГИС (индивидуальная разработка)	Корпоративные порталы, Информатизация госфункций	2017
Intel	Intel Xeon Scalable Processors	Процессоры для серверов	2017
TrueConf	TrueConf Server	SaaS Программное обеспечение как услуга, Видеоконференцсвязь	2019

В конце июля 2022 года Министерство строительства и жилищно–коммунального хозяйства приняло решение о добавлении расходов на цифровизацию ЖКХ в тарифы на воду и тепло.

Рост тарифов на воду и тепло может помочь Минстрою провести масштабную цифровизацию строительной отрасли и ЖКХ. Она предусматривает установку типовых систем управления снабжением ресурсами, включая интеллектуальные умные датчики, системы контроля зданий, приборы учета и т.д., а также цифровые системы позволят снизить аварийность инфраструктуры и повысят срок ее службы.

В 2023 году стало известно о том, что в рамках Индустриального центра компетенций «Жилищно–коммунальное хозяйство» определены 12 проектов по импортозамещению программного обеспечения в соответствующей сфере. Речь идет об особо значимых проектах (ОЗП), один из которых платформа управления «умными домами» Ujin. Она создается компанией «Юникорн» по заказу группы компаний «Самолет». Продуктом пользуются резиденты, девелоперы, органы муниципальной и федеральной власти, сервисные компании, управляющие организации, надзорные органы и посетители зданий, ресурсоснабжающие организации.

Ujin планируется преобразовать в операционную систему, которая позволит сторонним разработчикам создавать на платформе собственные модули интеграции и сервисы для пользователей [6].

**Выводы.** Цифровизация, как мы видим, не обошла стороной сферу жилищно–коммунального хозяйства. Внедрение информационных технологий в сферу ЖКХ позволило улучшить безопасность в коммунальной инфраструктуре, а с переходом только на отечественные ИТ–решения для сбора данных простимулировало развитие рынка. Развитие же информационных технологий совместно с приборами учета предпосылка для развития Интернет вещей, а также производственного интернета. Более того, цифровизация в ЖКХ способствует повышению прозрачности и эффективности управления ресурсами, снижению эксплуатационных затрат и улучшению качества предоставляемых услуг. Интеграция умных систем позволяет в режиме реального времени мониторить состояние объектов и прогнозировать их обслуживание, что ведет к более рациональному использованию ресурсов и увеличению срока службы инфраструктуры. Переход на отечественные ИТ–решения также укрепляет технологический суверенитет и снижает зависимость от зарубежных поставщиков, что особенно важно в условиях современного геополитического контекста.

#### Список литературы

1. Васильева, О. В. Стратегическое планирование социально–экономического развития строительного комплекса и ЖКХ РФ / О. В. Васильева // Экономика и предпринимательство. 2017. №3–1(80). С.187–191.
2. Трофимов, В. В. Основные тренды и условия активизации процессов цифровой трансформации / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова // Известия Санкт–Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 5 (125). С.139–143.



3. Саак, А. Э. Информационные технологии управления : учебник / А. Э. Саак, Е. В. Пахомов, В. Н. Тюшняков. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 320 с.

4. Попов, П.С. Применение интерактивных электронных технических руководств в структурных преобразованиях информационных систем / П. С. Попов, П. А. Бочкарева // Управление техносферой. 2020 Т.3. Вып. 3.

5. Чекалин, В. С. Экономика городского хозяйства : учебник / В. С. Чекалин ; Министерство образования и науки Российской Федерации. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2010. 242 с.

6. TADVISTER. Цифровизация ЖКХ: официальный сайт // Государство. Бизнес. Технологии. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Цифровизация\\_ЖКХ](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Цифровизация_ЖКХ). (Дата обращения: 13.03.2024).

*УДК 004.89+61*

*JEL classification: I 19, C 88*

## ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

**ТЕРЕХОВ М.Р.,**

*магистрант кафедры информационных технологий*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*E-mail: k\_it@donampa.ru*

**Аннотация.** Исследование направлено на анализ современных приложений и потенциала искусственного интеллекта (ИИ) в медицине с целью выявления существующих преимуществ, трендов и вызовов. Основные задачи исследования включают в себя обзор существующих применений ИИ в различных областях медицины, а также анализ проблем, связанных с внедрением и использованием этих технологий. Кроме того, ставится задача рассмотрения необходимости обучения медицинского персонала новым навыкам в контексте цифровой медицины и анализа потенциального влияния ИИ на роль врача в медицинской практике.

**Ключевые слова:** цифровая медицина, медицинские технологии, искусственный интеллект, компетенции медицинского персонала.

## POSSIBILITIES AND PROSPECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HEALTHCARE

**TEREKHOV M.R.,**

*Master student of the Department of Information Technology*

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

**Annotation.** *The research is aimed at analyzing modern applications and the potential of artificial intelligence (AI) in medicine in order to identify existing advantages, trends and challenges. The main objectives of the study include an overview of existing AI applications in various fields of medicine, as well as an analysis of the problems associated with the introduction and use of these technologies. In addition, the task is to consider the need to train medical personnel in new skills in the context of digital medicine and analyze the potential impact of AI on the role of a doctor in medical practice.*

**Keywords:** *digital medicine, medical technologies, artificial intelligence, competencies of medical personnel.*

**Постановка проблемы в общем виде.** С развитием технологий на основе ИИ в медицине становится все более актуальным оценить их реальную пользу и возможные ограничения. Несмотря на перспективы применения ИИ в диагностике и лечении, существует ряд проблем, таких как недостаточная надежность результатов, необходимость тщательной проверки алгоритмов и этические вопросы, требующие дальнейшего изучения и рассмотрения.

Систематизация информации об использовании ИИ в медицине, выявление его преимуществ и ограничений, а также предложение рекомендаций по оптимальному интегрированию ИИ в медицинскую практику. Это включает анализ существующих приложений ИИ в различных областях медицины, оценку их эффективности и потенциальных рисков, а также обсуждение необходимости обучения медицинского персонала новым навыкам и адаптации существующих медицинских систем под новые технологии.

**Цель исследования** определить возможности и перспективы использования искусственного интеллекта в здравоохранении.

**Изложение основного материала.** Термин «медицинские технологии» используется для обозначения разнообразных средств, которые помогают медицинским специалистам улучшить качество жизни пациентов и общества. Это включает в себя раннюю диагностику, уменьшение осложнений, оптимизацию лечения и предоставление менее инвазивных методов, а также сокращение времени госпитализации. В прошлом медицинские технологии чаще ассоциировались с классическими медицинскими устройствами, такими как протезы и имплантаты. Однако с появлением мобильных устройств, носимых технологий и систем связи, в том числе на базе ИИ, медицинская сфера переживает настоящую революцию. ИИ вносит значительный вклад в развитие медицинских технологий, обладая способностью решать сложные задачи при обработке больших объемов данных, основываясь на небольшом количестве теоретических предпосылок [1].

Интеллектуальные медицинские технологии вызвали энтузиазм среди населения, в частности, за счет того, что они предлагают модель медицинского ухода. В медицине существует концепция «Медицина 4П» или

«Медицина–2030». «4П» обозначает первые буквы основных направлений нового подхода к медицине: предсказание, профилактика, персонализация и партисипативность, т.е. личное участие

пациента (рисунок 1). Это способствует повышению автономии пациентов и предоставляет им новые возможности, которые ранее были недоступны [2].



Рисунок 1. Модель «4П медицина»

Предсказание включает использование данных и аналитики для определения вероятности возникновения болезней у конкретного пациента. Предсказание включает в себя использование генетических данных, биомаркеров, медицинских изображений и других факторов для прогнозирования риска развития заболеваний.

Профилактика основывается на предсказаниях, чтобы принять меры по предотвращению развития болезней. Это может включать в себя применение изменений в образе жизни, мониторинг здоровья, профилактические мероприятия и вакцинацию.

Персонализация это подход, при котором лечение и уход за пациентом адаптируются к его индивидуальным потребностям и характеристикам. Она включает в себя учет генетических особенностей, биохимических маркеров, медицинских историй и предпочтений пациентов.

Партисипативность подразумевает активное участие пациента в процессе лечения и ухода за собой. Это включает в себя информированное принятие решений, сотрудничество в планировании лечения, соблюдение предписаний и участие в мониторинге состояния здоровья.

Смартфоны становятся основным средством хранения и распространения

электронных медицинских карт и мониторинга жизненно важных функций с использованием биосенсоров. Развитие интеллектуальных медицинских технологий способствует появлению новой области медицины, известной как дополненная медицина, где новые технологии используются для улучшения различных аспектов клинической практики. За последние десять лет Управление по контролю за продуктами питания и лекарствами (FDA) одобрило несколько алгоритмов на основе искусственного интеллекта. Дополненная медицина обеспечивается не только технологиями на основе ИИ, но и различными другими цифровыми инструментами, таких как хирургические навигационные системы для компьютерной хирургии [3], обезболивания и психических расстройств [4].

Хотя дополненная медицина кажется популярной среди пациентов, медицинские работники, особенно врачи, могут проявлять определенное сопротивление по нескольким причинам. Во-первых, недостаточная подготовленность к потенциалу цифровой медицины вызвана недостатком базового и непрерывного образования в этой области. Во-вторых, раннее внедрение цифровых процессов в здравоохранение, отличающееся от обещаний дополненной медицины, привело к значительному увеличению административной нагрузки, особенно в связи с электронными медицинскими записями, что стало одним из основных факторов выгорания у врачей. В-третьих, существует опасение относительно замены врачей роботами ИИ. В-четвертых, отсутствует единая правовая база, определяющая ответственность в случае принятия или отклонения рекомендаций

алгоритмов, что создает потенциальные юридические риски для врачей при использовании ИИ [5].

Рассмотрим некоторые современные приложения искусственного интеллекта в медицине.

### 1. Кардиология.

Фибрилляция предсердий.

Одним из первых применений искусственного интеллекта в области кардиологии стало раннее выявление фибрилляции предсердий. В 2014 году компания AliveCor получила одобрение FDA на свое мобильное приложение Kardia, которое позволяет проводить мониторинг ЭКГ с использованием смартфона и выявлять фибрилляцию предсердий. Исследование REHEARSE-AF [6] показало, что дистанционное мониторирование ЭКГ с помощью приложения Kardia у амбулаторных пациентов позволяет обнаруживать фибрилляцию предсердий с большей вероятностью по сравнению с обычным лечением.

Сердечно-сосудистые заболевания.

ИИ был применен для прогнозирования риска сердечно-сосудистых заболеваний, таких как острый коронарный синдром и сердечная недостаточность, на основе электронных записей пациентов [7]. Исследования показали, что алгоритмы машинного обучения могут предсказывать риск болезней более точно, чем традиционные шкалы оценки. Однако, результаты могут варьироваться в зависимости от размера выборки, использованной в отчетах об исследованиях [8].

### 2. Пульмонология.

Интерпретация результатов тестов функции легких рассматривается как перспективная область для применения ИИ в легочной

медицине. Исследования показывают, что программное обеспечение, основанное на искусственном интеллекте, может обеспечить более точную интерпретацию результатов и стать полезным инструментом поддержки принятия решений для врачей при интерпретации тестов функции легких. Однако некоторые исследования получили критические замечания, включая сообщения о том, что уровень точности диагностики у участвующих в исследовании пульмонологов значительно ниже, чем в среднем по стране [9].

### 3. Нефрология.

ИИ успешно применялся в нескольких областях клинической нефрологии. Например, было установлено, что он полезен для прогнозирования снижения скорости клубочковой фильтрации у пациентов с поликистозной болезнью почек и для определения риска прогрессирования IgA-нефропатии. Однако недавний обзор отмечает, что на данный момент исследования ограничены размером выборки, необходимым для сделанных выводов [10].

### 4. Эпилепсия.

Интеллектуальные устройства обнаружения приступов представляют собой технологии, которые могут значительно улучшить лечение приступов, предоставляя постоянный амбулаторный мониторинг. Компания Empatica получила одобрение FDA в 2018 году за свои носимые устройства Embrace, которые, используя электрокожные захватчики, способны обнаруживать приступы генерализованной эпилепсии и передавать информацию об этом мобильному приложению. Это приложение может уведомлять близких родственников и доверенного врача,

предоставляя дополнительные сведения о местоположении пациента [11].

### 5. Компьютерная диагностика рака в гистопатологии.

ИИ был признан FDA в качестве медицинского прорыва благодаря алгоритму, способному с высокой точностью диагностировать рак в компьютерной гистопатологии. Это значительно улучшает процесс диагностики, позволяя патологоанатомам экономить время [12].

### 6. Эндокринология.

Непрерывный мониторинг уровня глюкозы предоставляет пациентам с диабетом возможность получать реальном времени данные о интерстициальных показателях глюкозы, а также информацию о направлении и скорости изменения уровня глюкозы в крови [13]. В 2018 году компания Medtronic получила одобрение FDA на свою систему Guardian для мониторинга глюкозы, которая работает в паре со смартфоном [14]. Заключив партнерство с Watson, разработанным IBM, для системы Sugar.IQ, компания ставит перед собой цель помочь клиентам более эффективно предотвращать гипогликемические эпизоды на основе повторных измерений. Возможность непрерывного мониторинга уровня глюкозы в крови позволяет пациентам оптимизировать контроль над своим состоянием и снизить стигматизацию, связанную с гипогликемическими эпизодами. Однако исследование, сосредоточенное на опыте пациентов с мониторингом глюкозы, выявило, что участники, хотя и проявляли уверенность в получаемых уведомлениях, также испытывали чувства личной неудачи в регулировании уровня глюкозы [13].

7. Медицинская визуализация и проверка технологий, основанных на искусственном интеллекте

В мета-анализе были сравнены результаты работы программного обеспечения глубокого обучения и профессиональных радиологов в области диагностики на основе изображений [15]. В результате исследования выяснилось, что, хотя глубокое обучение может быть так же эффективным, как врачи-радиологи в диагностике, большинство изученных исследований оказались недостаточно надежными с точки зрения методологии. Кроме того, лишь ничтожно малая доля статей, прошедших рецензирование, подтвердила свои результаты, применяя алгоритмы для диагностики медицинских изображений из других источников. Эти выводы подчеркивают необходимость проведения обширной валидации технологий на основе искусственного интеллекта через строгие клинические исследования [16].

В связи с перечисленными инновациями назрела необходимость обучения врачей с расширенными компетенциями.

Несколько университетов разработали новые медицинские учебные программы, включая специализацию «Врач-инженер», чтобы соответствовать потребностям будущих медицинских лидеров в сфере ИИ в медицине [17]. Эти программы предусматривают более строгий уклон в точные науки, такие как физика и математика, а также включают вычислительные науки, программирование, алгоритмику и мехатронную инженерию. Врачи будут обучаться как на клиническом опыте, так и на цифровых знаниях для решения современных проблем здравоохранения, участвуя в разработке

цифровых стратегий для учреждений здравоохранения, управлении цифровым преобразованием, обучении пациентов и коллег.

Общество и учреждения здравоохранения могут получить выгоду от таких специалистов как гарантию для различных процессов, включая применение искусственного интеллекта в медицине. Помимо основного медицинского образования, существует потребность в реализации текущих образовательных программ, охватывающих цифровую медицину и предназначенных для дипломированных врачей, чтобы предоставить возможность переобучения в этой растущей области.

Многие эксперты и исследователи ИИ дискутируют по вопросу заменит ли в ближайшем будущем врачей искусственный интеллект?

ИИ скорее всего не заменит врачей, а будет служить как инструмент поддержки врача для улучшения ухода за пациентами. Однако сравнения между решениями на основе ИИ и решениями врачей часто проводятся. Будущие исследования должны сосредоточиться на сравнении результатов врачей, использующих решения на основе ИИ, с результатами врачей, не использующих такие приложения, и распространить эти сравнения на клинические испытания. Только после этого искусственный интеллект будет принят в качестве помощника врачам [18].

**Выводы.** В ходе исследования были рассмотрены современные применения и потенциал ИИ в медицине. Обзор различных областей, таких как кардиология, пульмонология, нефрология и компьютерная гистопатология, позволил

выявить значительные достижения в использовании ИИ для диагностики, лечения и управления заболеваниями.

Однако, внедрение новых технологий также сопровождается рядом вызовов, включая необходимость подготовки медицинского персонала к работе с новыми инструментами и адаптацию существующих медицинских систем под требования цифровой медицины.

Следует отметить, что ИИ скорее всего не заменит врачей, а будет служить как инструмент поддержки для улучшения ухода за пациентами. Однако, для успешной интеграции ИИ в медицинскую практику необходимо продолжать исследования в области эффективности и безопасности использования этих технологий, а также обеспечивать обучение медицинского персонала новым навыкам.

Развитие ИИ в медицине представляет собой значимый шаг к улучшению качества здравоохранения и повышению эффективности медицинской помощи.

### Список литературы

1. Steinhubl S. R. The emerging field of mobile health / S. R. Steinhubl, E. D. Muse, E. J. Topol ; Sci Trans Med. Washington : 2015. 283 p.

2. Муслимов, М. И. Медицина будущего: тренды и технологические решения (обзор) / М. И. Муслимов // Саратовский гос. мед. ун-т им. В.И. Разумовского. Саратов : Саратовский гос. мед. ун-т им. В.И. Разумовского, 2021. С. 476–480.

3. Игнатъев, М. А. Особенности эстетики автоматизированной хирургии / М. А. Игнатъев, Н. Г. Якуничев // Санкт-Петербургская гос. худ.-пром. академия им. А.Л. Штиглица. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургская гос. худ.-пром.

академия им. А.Л. Штиглица, 2021. С. 621–625.

4. Review of Virtual Reality Treatment in Psychiatry: Evidence Versus Current Diffusion and Use : University of Colorado School of Medicine / M. C. Mishkind, A. M. Norr, A. C. Katz, G. M. Reger. Colorado : University of Colorado School of Medicine, 2017.

5. Карпов, О. Э. Организация и регуляция взаимодействия искусственного интеллекта с врачом и пациентом / О. Э. Карпов, О. В. Пензин, О. В. Веселова // Москва : нац. мед.-хирург. центр им. Н. И. Пирогова, 2020. С. 155–159.

6. Assessment of Remote Heart Rhythm Sampling Using the AliveCor Heart Monitor to Screen for Atrial Fibrillation / J. P. J. Halcox, K. Wareham, A. Cardew, M. Gilmore, J. P. Barry, C. Phillips ; Swansea University Medical School. – UK : Swansea, 2017. – 1784–1794 p.

7. Гусев, А. В. Совершенствование возможностей оценки сердечно-сосудистого риска при помощи методов машинного обучения / А. В. Гусев, Д. В. Гаврилов, Р. Э. Новицкий, Т. Ю. Кузнецова, С. А. Бойцов // Российский кардиологический журнал. 2021. Т. 6, № 13. С. 171–180.

8. Шорохова, В. В. Применение искусственного интеллекта в радиологии, дерматологии, онкологии и кардиологии / В. В. Шорохова, Н. В. Миних ; Уф. гос. авиа. тех. ун-т. Уфа : Уф. гос. авиа. тех. ун-т, 2020. 395 с.

9. Delclaux C. No need for pulmonologists to interpret pulmonary function tests / C. Delclaux. – Paris : University Paris Diderot, 2019. – 3 p.

10. Niel, O. Artificial intelligence in nephrology: core concepts, clinical

applications, and perspectives / O. Niel, P. Bastard. Paris : Pediatric Nephrology Department, Robert Debre Hospital, 2019. 8 p.

11. Multimodal wrist-worn devices for seizure detection and advancing research: focus on the Empatica wristbands / G. Regalia, F. Onorati, M. Lai, C. Caborni, R. W. Picar ; Massachusetts Institute of Technology. – Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, 2019. – 4 p.

12. Clinical-grade computational pathology using weakly supervised deep learning on whole slide images / G. Campanella, M. G. Hanna, L. Geneslaw, A. Miraflor, V. W. K. Silva, K. J. Busam ; Memorial Sloan Kettering Cancer Center. NY : Memorial Sloan Kettering Cancer Center, 2019. – 8 p.

13. Patients and caregivers experiences of using continuous glucose monitoring to support diabetes self-management: qualitative study / J. Lawton, M. Blackburn, J. Allen [et al] ; Usher Institute of Population Health Sciences and Informatics Edinburgh : University of Edinburgh, 2018. – 10 p.

14. Liebert, M. A. Accuracy of a fourth-generation subcutaneous continuous

glucose sensor / M. A. Liebert // Diabetes Technology & Therapeutics / M. A. Liebert. – USA, 2017. – V. 19. – I. 8. – P. 441–492.

15. A comparison of deep learning performance against health-care professionals in detecting diseases from medical imaging: a systematic review and meta-analysis / X. Liu, L. Faes, A. U. Kale [et al] ; Department of Ophthalmology. Birmingham : University Hospitals Birmingham NHS Foundation Trust, 2019. 27 p.

16. Topol, E. J. A decade of digital medicine innovation / E. J. Topol // Sci Trans Med. / Massachusetts institute of technology. Massachusetts, 2019. V. 11. I. 498. P. 7610.

17. Brouillette, M. AI added to the curriculum for doctors-to-be / M. Brouillette. Cambridge : MA, 2019. PP. 1808–1809.

18. Арыштаева, Я. С. Искусственный интеллект: помощник или замена врача? / Я. С. Арыштаева // Катановские чтения : сборник научных трудов студентов. Хакасский гос. ун-т им. Н. Ф. Катанова ; науч. ред. С. А. Кырова. Абакан : Хакасский гос. ун-т им. Н. Ф. Катанова, 2023. С. 235–236.

*Научный руководитель:  
Лебезова Э.М.,*

*ст. преподаватель кафедры информационных технологий  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*



УДК 340

JEL classification: K 39, O 30

## ЦИФРОВАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВОГО ИНСТИТУТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ШЕВЧЕНКО К.Р.,

обучающийся магистратуры

кафедры гражданского и предпринимательского права

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

E-mail: k\_hp@donampa.ru

**Аннотация.** В настоящем исследовании предпринята попытка углубленного анализа воздействия цифровизации на институт гражданского права в Российской Федерации. Особое внимание уделяется ключевой роли информационных технологий в современном обществе, а также их воздействию на правовые механизмы заключения и процессы исполнения договоров. С учетом ускоренного развития цифровых технологий с постепенным их внедрением в различные сферы жизнедеятельности общества и сферы экономики, усматривается ситуация, когда электронным договорам отводится все более значимая роль в организации гражданско–правовых отношений. В рамках исследования выполнен углубленный анализ основных аспектов электронных договоров, их правового статуса в современной российской законодательной системе. С учетом выявленных проблем и анализа действующего национального законодательства, разработаны конструктивные рекомендации по совершенствованию механизма регулирования электронных договоров в современном правовом пространстве Российской Федерации. Указанные рекомендации направлены на обеспечение своевременной эффективной защиты прав всех субъектов гражданско–правовых отношений в условиях цифровой среды. В частности, рекомендации затрагивают вопросы усиления безопасности электронных средств подписания и аутентификации, развития механизмов электронного учета и фиксации договорных обязательств, а также совершенствования инструментов защиты прав потребителей и предпринимателей в электронном пространстве.

**Ключевые слова:** цифровизация, гражданско–правовые отношения, документооборот, электронные договоры, правовое регулирование, электронная подпись, информационные технологии.

## DIGITAL MODERNIZATION OF THE CIVIL LAW INSTITUTE IN THE RUSSIAN FEDERATION

SHEVCHENKO K.R.,

Master student of the Department of Civil and Business Law

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

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation  
E-mail: k\_hp@donampa.ru*

***Annotation.** This study attempts an in-depth analysis of the impact of digitalization on the institution of civil law in the Russian Federation. Special attention is paid to the key role of information technologies in modern society, as well as their impact on the legal mechanisms of conclusion and execution of contracts. Taking into account the accelerated development of digital technologies with their gradual introduction into various spheres of society and the economy, we see a situation when electronic contracts are assigned an increasingly significant role in the organization of civil legal relations. The study provides an in-depth analysis of the main aspects of electronic contracts, their legal status in the modern Russian legislative system. Taking into account the identified problems and analysis of the current national legislation, constructive recommendations have been developed to improve the mechanism of regulation of electronic contracts in the modern legal space of the Russian Federation. These recommendations are aimed at ensuring timely effective protection of the rights of all subjects of civil-law relations in the digital environment. In particular, the recommendations touch upon the issues of strengthening the security of electronic means of signing and authentication, development of mechanisms of electronic accounting and fixation of contractual obligations, as well as improvement of tools to protect the rights of consumers and entrepreneurs in the electronic space.*

***Keywords:** digitalization, civil-law relations, document flow, electronic contracts, legal regulation, electronic signature, information technologies.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Актуальность темы исследования подчеркивается сложившейся действительностью, в соответствии с которой развитие информационных технологий непосредственно влияет на форму фиксации договорных отношений, что, в свою очередь, служит причиной возникновения новых вызовов и угроз для сферы договорных отношений. Исследование в указанном контексте, на наш взгляд, необходимо для более четкого осознания правового механизма воздействия современных технологий на процесс формирования динамики гражданско-правовых отношений, а также своевременности прогнозирования рисков и появления перспективных возможностей их применения, что, несомненно, обосновывает необходимость разработки

соответствующих рекомендаций по совершенствованию законодательства с целью обеспечения действенную защиту интересов сторон при использовании цифровых средств заключения сделок.

Вопросам цифровизации, особенностям электронных договоров посвящены работы многих ученых, среди которых, стоит отметить работы, в частности, Л. Г. Ефимова, Х. В. Идрисова, Д. А. Антрушиной, О. А. Красавчикова и других, но в современных условиях проблематика заключения электронного договора с учетом активно внедряемого во все сферы общественных отношений в Российской Федерации процесса цифровизации, изучена еще не в полной мере, что и обосновывает актуальность,

своевременность и необходимость настоящей статьи.

**Целью исследования** является анализ влияния цифровизации на электронные договоры с целью выявления основных проблем и вызовов, с которыми сталкиваются стороны при использовании указанного инструмента, а также выработка практических рекомендаций по совершенствованию правового регулирования с целью обеспечения качественного использования гражданско-правовых отношений в условиях цифровой трансформации.

**Изложение основного материала исследования.** Одной из главных особенностей современной эпохи выступает экспоненциальный рост информационных технологий. Так, всемирная сеть «Интернет» приобрела роль неотъемлемого составного звена повседневной жизни граждан и общества в целом, обеспечивая доступ к безграничному объему информации в мировом масштабе. Стремительно развивающиеся информационные технологии содействуют развитию многих сфер жизнедеятельности каждого государства.

Касательно гражданско-правовой сферы важно отметить, что современные технологии обеспечивают возможность ускорить процесс заключения сделок, усовершенствовать механизм разрешения многочисленных аспектов взаимодействия субъектов гражданско-правовых отношений и создать более эффективные формы, действенные способы и методы усовершенствования общественных отношений в правовом государстве.

Считаем важным отметить, что переход современного российского общества к цифровой модели развития

представляет собой сложный и многогранный процесс, оказывающий существенное влияние на различные сферы общественной и политической жизни государства. При этом, цифровизации в гражданско-правовых отношениях отводится ключевая роль, что вносит значительные изменения в способы взаимодействия между гражданами, предпринимателями и государственными органами. Этот процесс охватывает множество аспектов правовых отношений, включая заключение и исполнение договоров, защиту прав потребителей, обеспечение информационной безопасности и др. [1, с. 3412].

Под цифровизацией же в узком смысле слова понимается перенос документов и любой информации (видео, фото, текст, музыка) в электронный формат и последующий обмен этими данными через электронные каналы связи, в широком решении разнообразных задач в любой сфере с помощью цифровых технологий [2, с. 51].

Постоянное развитие цифровых технологий и общественных отношений возлагает на законодательные органы Российской Федерации обязанность по своевременному внесению существенных и важных изменений в нормативно правовую базу с целью ее скорейшей адаптации к стремительно развивающимся гражданско-правовым отношениям с целью незамедлительного обеспечения своевременной защиты их субъектов.

Так, необходимо отметить Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ, который является одним из ключевых регулятивных документов,

определяющих правовые основы в области информации, информационных технологий и защиты информации в Российской Федерации [3]. В дополнение, были приняты иные документы, к примеру, Постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 года № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», в котором определяются основные принципы, механизмы и инструменты управления для успешной реализации стратегических целей и задач развития цифровой экономики [4].

Указанные законодательные акты направлены на обеспечение соответствия законов современным условиям жизнедеятельности, а также урегулирование вновь возникающих правовых аспектов в связи с использованием цифровых технологий.

Одной из особенностей цифровизации в гражданско-правовых отношениях признается переход к электронным формам документооборота и подписания договоров. Так, электронные договоры предоставляют возможность оперировать большим объемом информации и обмениваться данными дистанционно, что повышает эффективность ведения предпринимательской деятельности и сокращает время на заключение сделок. Это особенно актуально для сфер, требующих оперативного реагирования на изменяющиеся рыночные условия, таких как финансовые услуги, логистика и торговля [5, с. 57].

Укажем, что электронный договор определяется как юридически обязывающее соглашение между двумя

или более сторонами, которое заключается и исполняется с использованием электронных средств связи и обработки информации. В отличие от традиционных бумажных сделок, электронные договоры составляются и подписываются посредством цифровых технологий.

Как отмечает Л. Г. Ефимова, в процессе определения понятия электронного договора необходимо опираться на такие основополагающие признаки как возможность воспроизводства содержания договора в неизменном виде на материальном носителе, а также возможность достоверным образом определить волеизъявление лиц, его подписавших [6, с. 130].

Что касается правового регулирования электронного договора, необходимо отметить пункт 2 статьи 434 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее ГК РФ), где указано, что договор в письменной форме может быть заключен путем составления одного документа, подписанного сторонами, а также путем обмена письмами, телеграммами, телексами, телефаксами и иными документами, в т.ч. электронными документами, передаваемыми по каналам связи, позволяющими достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору. То есть приведенная норма допускает, что договор может быть заключен в электронной форме [7].

Посредством анализа научной литературы, а также положений действующего законодательства, представляется возможным выделить такие виды электронных договоров:

письменные электронные договоры, заключаемые посредством составления

одного документа с применением электронных цифровых подписей (по простой письменной форме, нотариально удостоверенные электронные сделки);

письменные электронные договоры, заключаемые способом обмена юридически значимыми сообщениями (оферта и акцепт);

письменные электронные договоры, предполагающие полную или частичную автоматизацию исполнения условий договора посредством программного обеспечения.

Кроме того, важным аспектом заключения электронных договоров признается использование при этом электронной подписи, правовой статус которой в Российской Федерации регулируется Федеральным законом № 63-ФЗ от 06 апреля 2011 года «Об электронной подписи». Указанному обязательному атрибуту каждой сделки отводится ключевая роль в обеспечении подлинности и целостности электронных документов, а также в подтверждении согласия сторон на заключение договора, что определяет основные понятия, принципы использования электронной подписи, виды электронных подписей и другие важные моменты [8].

Электронные подписи различаются по методам создания, уровню безопасности и правовому статусу, исходя из чего усматривается возможным представить характеристику основным видам электронных подписей:

простая электронная подпись представляет собой наименее защищенный вид электронной подписи, когда используются обычные методы аутентификации, к примеру, пароль, электронная почта. При этом, она не

обладает таким же уровнем безопасности, как более сложные формы электронных подписей, но может быть полезна для некритически важных документов или транзакций;

усиленная неквалифицированная электронная подпись обладает большей степенью безопасности, что обеспечивается посредством применения криптографических методов для защиты информации с обязательным использованием уникального криптографического ключа, который привязан к конкретному лицу или устройству, обеспечивая при этом более высокий уровень аутентификации и целостности данных;

усиленная квалифицированная электронная подпись является цифровым аналогом собственноручной подписи и представляет собой наиболее надежный вид электронной подписи, при которой используется сертификат от квалифицированного удостоверяющего центра, удостоверяющий личность подписавшего лица и обеспечивающий юридическую значимость подписи, в соответствии с законодательством [9, с. 520].

Каждый из вышеуказанных видов имеет свои особенности и порядок применения в зависимости от уровня безопасности и юридических требований конкретной ситуации. Несоблюдение же вида подписи приравнивается к несоблюдению письменной формы договора и лишает стороны возможности ссылаться на документ, подписанный без соблюдения указанных в законе требований как на документ, который судом при рассмотрении дела будет

приниматься как вещественное доказательство [10, с. 65].

Стоит акцентировать внимание на том, что с развитием информационных технологий дистанционные методы заключения договора все чаще применяются, особенно в контексте онлайн-торговли. Указанный феномен отражает не только изменения в технологическом пространстве, но и эволюцию потребительских предпочтений, рыночных трендов и правовых регуляций.

Так, в современном информационном обществе вопрос о возможности квалификации информации, размещенной на сайте в сети «Интернет», в качестве оферты становится все более актуальным и спорным. С распространением онлайн-торговли возникла необходимость определения юридического статуса информации, представленной в онлайн-ресурсах, особенно в контексте заключения договоров и совершения сделок посредством сети «Интернет».

В связи с вышеупомянутым, необходимо отметить, что офертой является публичное предложение, содержащее определенные условия и адресованное одному или нескольким неопределенным лицам с целью заключения договора на представленных условиях. Традиционно оферта может быть выражена устно, письменно либо путем действий, которые однозначно свидетельствуют о воле лица совершить сделку на определенных условиях.

Стоит также указать, что в контексте онлайн-торговли возникают некоторые особенности, затрагивающие вопрос о квалификации информации на сайте как оферты.

Во-первых, это доступность информации: сеть «Интернет» позволяет представить огромное количество информации широкой аудитории в реальном времени, что создает условия для распространения предложений и условий сделок в сети.

Во-вторых, это динамичность и изменчивость информации: контент на сайтах изменяется быстро, что затрудняет определение момента, когда предложение становится офертой и момента его отзыва.

Существует несколько подходов к определению основания для признания информации на сайте офертой. Один из таких подходов основывается на том, была ли выражена явная воля владельца сайта заключить договор на указанных условиях. Если информация содержит конкретное предложение, которое выглядит как призыв к совершению сделки, и владелец сайта действительно готов заключить договор на этих условиях, то такую информацию можно рассматривать как оферту.

Другой подход квалифицирует информацию на сайте как оферту, если она соответствует определенным критериям, установленным законодательством или практикой. К примеру, если на сайте четко указаны цена, условия оплаты и доставки товара, то такая информация может быть признана офертой.

При анализе судебной практики довольно часто встречаются дела, в которых суды считали, что любая информация на сайте в сети «Интернет», которая содержит условия перспективного договора, является офертой. В особенности, когда речь идет о заключении договора дистанционной купли-продажи, суды определяли информацию на сайте как

оферту, если она включала существенные условия договора [11].

Такая же методика применяется в арбитражных судах, которые рассматривали вопрос о возможности привлечения предпринимателей к ответственности за нарушение прав потребителей при заключении договора, исходя из информации, представленной на их веб-сайтах [12; 13; 14; 15].

Аналогичный подход суды применяли не только при признании заключенными договоров купли-продажи товаров, но и при разрешении споров о признании других гражданско-правовых договоров, таких как договоры возмездного оказания курьерских услуг [16], транспортной экспедиции [17], а также иные обстоятельства, позволяющие квалифицировать информацию на сайте в роли оферты [18].

Исходя из анализируемой судебной практики, следует отметить, что вопрос о возможности квалификации информации на сайте в сети «Интернет» в качестве оферты является сложным и многогранным. Так, рассмотрение вероятности квалификации информации на веб-сайтах в сети «Интернет» в качестве оферты ставит перед законодателем и практикующими юристами ряд сложных задач и проблем. С одной стороны, сеть «Интернет» предоставляет широкие возможности для коммерческой деятельности, включая заключение договоров в онлайн-режиме. С другой, она также создает уникальные ситуации, когда информация, размещенная на веб-ресурсах, может быть воспринята как оферта, даже если это не является намерением владельца сайта.

С учетом указанных обстоятельств, вполне обоснованным можно утверждать, что совершенствование законодательства в рассматриваемой сфере общественных отношений представляет собой необходимую и важную процедуру, включающую в себя разработку эффективных, сбалансированных подходов к регулированию онлайн-торговли, а также в сфере защиты прав потребителей.

Кроме того, усматривается вполне целесообразным и своевременным разработка, обсуждение с последующим принятием соответствующих юридических механизмов для обеспечения должного уровня защиты интересов как потребителей, так и предпринимателей, внедрение которых будут исключать создание излишних барьеров для развития цифровой экономики. Совершенствование законодательства по рассматриваемому вопросу также предполагает включение в себя четких критериев по определению оферты на веб-сайтах, а также разработку механизмов подтверждения волеизъявления сторон, необходимого при заключении электронных сделок.

Анализируя актуальные тенденции развития электронного договора, усматривается возможным отметить существующие проблемы в отечественном гражданско-правовом законодательстве. К примеру, в ГК РФ указывается лишь о возможности заключения договора в электронной форме, но отсутствует четкое и понятное правовое регулирование такой процедуры. Недостаток ясной юридической регламентации приводит к неопределенности и спорам между сторонами при заключении и исполнении

электронных договоров, что создает излишнюю нагрузку на судебную систему в государстве. Отсутствие четких норм может стать препятствием для развития цифровой экономики и внедрения современных технологий в юридическую практику [19, с. 71].

Для совершенствования законодательных норм по вышеупомянутой проблеме вполне целесообразным усматривается разработка и внедрение более детальных и конкретных правовых норм, регулирующие заключение и исполнение электронных договоров в соответствии с особенностями цифровой среды.

Ещё одной немаловажной проблемой следует признать отсутствие надлежащей идентификации участников и неопределенность субъектного состава. Основным средством обеспечения достоверной идентификации считается применение усиленной электронной подписи. Однако, даже в этом случае возникают проблемы, поскольку не все участники гражданско-правовых отношений обладают усиленной электронной подписью, что создает неравенство в правах и возможностях между ними.

Проблема надлежащей идентификации субъектов все еще остается одним из важных аспектов, требующих внимания со стороны как законодателя, так и специалистов в сфере информационной безопасности с целью разработки эффективных механизмов и решений. Для более глубокого понимания проблемы идентификации в цифровой среде необходимо также учитывать факторы, связанные с анонимностью, которые часто характерны для интернет-пространства.

Считаем уместным отметить, что для эффективного разрешения проблемы надлежащей идентификации субъектов в электронных договорах могут быть применены различные методы, к примеру, внедрение биометрической аутентификации, которая содержит в себе ряд биометрических данных, таких как отпечатки пальцев, распознавание лица или голоса, что может обеспечить более надежную идентификацию субъектов гражданско-правовых отношений. Это, в свою очередь, позволит минимизировать возможность использования поддельных учетных данных и усилить безопасность сторон при заключении электронных договоров.

В процессе анализа актуальной проблематики в исследовании, следует, на наш взгляд, выделить мнение А. И. Савельева, указывающего на сложность доказывания в суде недобросовестного поведения одной из сторон. Принимая во внимание современные технологические достижения и стремительное распространения цифровой среды общения, вопрос о доказательстве личности и дееспособности в онлайн-пространстве становится все более актуальным. Традиционные методы идентификации лиц, даже после их цифрового преобразования, не в состоянии обеспечить в электронной среде такого же эффекта, как в реальной жизни, поскольку отсутствует возможность достоверной проверки их соответствия реальной личности. Бумажная подпись несет в себе уникальные черты личности, что позволяет провести почерковедческую экспертизу для решения вопроса о ее подлинности. В свою очередь, действия, совершаемые в сети «Интернет», не имеют



выраженной привязки к конкретной личности [20, с. 169].

В рассматриваемом контексте, как и отмечалось ранее, целесообразно развивать и усиливать систему идентификации субъектов гражданско-правовых отношений, поскольку такие меры позволят обеспечить безопасность при заключении электронных договоров, защитить права и интересы субъектов гражданско-правовых отношений, а также снизить вероятность возникновения конфликтов и споров.

В целом, несмотря на риски и угрозы, связанные с использованием электронных договоров, их преимущества и удобство делают их незаменимым инструментом в современном мире. Прежде всего, они обеспечивают ускорение процессов заключения и исполнения сделок благодаря автоматизации процессов и исключению необходимости вручную заполнять и обрабатывать бумажные документы. Кроме того, электронные договоры способствуют повышению доступности услуг и товаров для потребителей. Они позволяют осуществлять покупки, заключать сделки и обмениваться информацией в любое время и из любой точки мира, что особенно ценно для удаленных или малонаселенных регионов. Это способствует расширению рынка и повышению конкурентоспособности бизнеса. Однако, для обеспечения безопасности и надежности таких сделок необходимо принимать соответствующие меры контроля, защиты и обучения, чтобы минимизировать риски и обеспечить законность и справедливость в процессе их проведения.

**Выводы.** С учетом вышеизложенного, представляется оправданным утверждать, что цифровая модернизация гражданско-правовых отношений в Российской Федерации значительно упрощает процессы заключения и исполнения договоров. Заключение электронных договоров в Российской Федерации регулируется законодательством, которое признает их юридическую значимость при соблюдении определенных условий. Важным аспектом этого процесса признается использование электронных подписей, обеспечивающих подлинность и целостность документов. Исходя из анализа законодательства и судебной практики, в исследовании представлена проблематика, которая требует разрешения. Важно обратить внимание на вопросы идентификации сторон и установления их волеизъявления при заключении электронных договоров, для чего важно обеспечить прозрачность и надежность процесса заключения таких сделок. Это может быть достигнуто путем повышения квалификации специалистов в области информационной безопасности и разработки новых нормативно-правовых актов, стандартов и практик в области заключения электронных договоров.

Кроме того, необходимо разработать механизмы проверки подлинности участников сделки и обеспечения их правовой дееспособности, что позволит избежать потенциальных споров между субъектами гражданско-правовых отношений. Указанными методами возможно обеспечить безопасное и эффективное использование гражданско-правовых отношений в условиях цифровой трансформации,

сохраняя при этом преимущества, которые приносит с собой цифровизация.

### Список литературы

1. Шигин, М. Д. Цифровой предмет гражданских договоров / М. Д. Шигин // Столыпинский вестник. 2022. № 6. С. 3411–3416.

2. Катрин, Е. В. «Цифровизация»: научные подходы к определению термина / Е. В. Катрин // Вестник ЗабГУ. 2022. № 5. С. 49–54.

3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149–ФЗ // СЗ РФ. 2006. № 31. Ст. 3448.

4. О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: Постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 года № 234 // СЗ РФ. 2019. № 11. Ст. 1119.

5. Кулешова, И. А. Правовая модель заключения гражданско–правового договора в электронной форме / И. А. Кулешова // Юридическая наука. 2022. № 5. С. 57–59.

6. Ефимова, Л. Г. Еще раз о понятии и правовой природе электронной формы сделки / Л. Г. Ефимова // Lex Russica. 2019. №8 (153). С. 129–136.

7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51–ФЗ // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

8. Об электронной подписи: Федеральный закон от 06 апреля 2011 года

№ 63–ФЗ // СЗ РФ. 2011. № 15. Ст. 2036.

9. Антрушина, Д. А. Проблемы категориального аппарата электронного документооборота в гражданских правоотношениях / Д. А. Антрушина // Вопросы российской юстиции. 2020. № 6. С. 514–529.

10. Белобородов, М. В. Правовая природа договора, заключенного в форме электронного документа / М. В. Белобородов, Д. А. Яковенко, Ю. Е. Неделькина // Закон и право. 2021. № 7. С. 62–67.

11. Постановление Первого арбитражного апелляционного суда от 20 ноября 2018 года по делу № А43–30888/2018 // КонсультантПлюс: справочно–правовая система URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=RAPS001&n=85281#x8aAQBUCUGOeTQmt> (дата обращения: 30 апреля 2024 года).

12. Постановление Десятого арбитражного апелляционного суда от 20 августа 2019 года № 10АП13477/2019 по делу по делу № А41–6122/2019 // Интернет–ресурс Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт) URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/CnmkYutRrZWh/> (дата обращения: 30 апреля 2024 года).

13. Решение Арбитражного суда Астраханской области от 3 сентября 2021 года по делу № А06–4221/2021 // Интернет–ресурс Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт) URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/c0vFfieFynl8/> (дата обращения: 30.04.2024).

14. Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 24

декабря 2021 года № 17АП14695/2021–АК по делу № А60–35541/2021 // КонсультантПлюс: справочно–правовая система URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=RAPS017&n=274499#BVcCQBUdUqFeClu4> (дата обращения: 30.04.2024).

15. Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 27 июня 2022 года № 17АП4622/22 по делу № А60–321/2022 // Интернет–ресурс Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт) URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/C18P0H3KwN5F/> (дата обращения: 30.04.2024).

16. Решение Благовещенского городского суда Амурской области от 17 сентября 2020 года по делу № 2–3766/2020 // Информационное агентство «Судебные Решения РФ» URL: <https://судебныерешения.рф/50488910> (дата обращения: 30.04.2024).

17. Решение Каменского районного суда Ростовской области от 6 июля 2020 года по делу № 2–512/2020 // Интернет–ресурс Судебные и нормативные акты РФ

(СудАкт) URL: <https://sudact.ru/regular/doc/aBYkrc0cP0rY/> (дата обращения: 30.04.2024).

18. Решение Пригородного районного суда Свердловской области от 15 января 2019 года по делу № 2–68/2019 // Интернет–ресурс Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт) URL: <https://sudact.ru/regular/doc/QRoIJ23tY0xW/> (дата обращения: 30.04.2024).

19. Аблятипова, Н. А. Особенности заключения договора по электронной почте и через интернет–сайты в системе договорного гражданского права / Н. А. Аблятипова, П. В. Чесноков. // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2020. №18. С. 63–73.

20. Идрисов, Х. В. Некоторые особенности заключения гражданско–правового договора в электронной форме и проблемные аспекты ответственности за нарушение его условий / Х. В. Идрисов. // Вестн. Том. гос. ун–та. Право. 2020. № 36. С. 164–173.

*Научный руководитель:  
Сиренко Б.Н., канд. юрид. наук, доцент,  
доцент кафедры гражданского и предпринимательского права  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Смирнова Е.А. – главный редактор, директор центра организации научных исследований ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Наumenko С.Н. – заместитель главного редактора, доктор экономических наук, доцент, доцент ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Арчинова Я.О. – кандидат экономических наук, доцент, доцент ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Беганская И.Ю. – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Беленцов В.Н. – доктор экономических наук, профессор, профессор ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Брадул Н.В. – кандидат физико-математических наук, доцент, заведующий кафедрой ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Зырина Я.А. – кандидат социологических наук, заведующий кафедрой ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Агафоненко О.Ю. – кандидат экономических наук, доцент, доцент ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Котов Е.В. – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник доцент ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Лунина В.Ю. – кандидат экономических наук, доцент, доцент ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Сасов А.В. – кандидат юридических наук, доцент, доцент ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

Тарасова Е.В. – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Катречко К.А. – ответственный секретарь, председатель студенческого научного общества ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Романовский А.И. – технический секретарь, специалист центра организации научных исследований ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Адрес редакции:

283015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Учредитель – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы».

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов.

Ответственность за точность и достоверность приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.

При переиздании ссылка на научный журнал «ФЕНОМЕНУС», обязательна.

Подписано к печати 27.06.2024 г.

Рекомендовано к опубликованию решением Учёного совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», протокол № 14 от 27.06.2024 г.

Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.

Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022 г.

283015, г. Донецк, ул. Овнатаняна, д. 4, кв. 145

Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 9,3. Периодичность изданий – 3 раза в год.

