



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НАРОДНЫЙ СОВЕТ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ПРАВИТЕЛЬСТВО ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»



## МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

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

Секция 1: Стратегическое управление  
социально-экономическими системами

6-7 июня 2024 года  
г. Донецк

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НАРОДНЫЙ СОВЕТ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ПРАВИТЕЛЬСТВО ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

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

ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»



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

**МАТЕРИАЛЫ VIII МЕЖДУНАРОДНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**(Донецк, 6-7 июня 2024 года)**

**Секция 1. Стратегическое управление  
социально-экономическими системами**

Донецк  
2024

УДК 351:332.1(063)  
ББК Ф033.141+У050.14я431  
П 90

### **Пути повышения эффективности управленческой**

**П90 деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий:** материалы VIII Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2024 г.). Секция 1. Стратегическое управление социально-экономическими системами / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2024. – 419 с. – Текст : электронный.

В сборнике представлены материалы VIII Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий», в которых отражены результаты исследований концептуальных и прикладных аспектов стратегического управления социально-экономическим развитием территорий, развития механизмов стратегического управления предприятиями, отраслями и комплексами, формирования компетенций в системе подготовки кадров управления.

Сборник предназначен для широкого круга лиц. Представляет интерес для специалистов в области государственного управления экономикой, научных работников, преподавателей, аспирантов и студентов, руководителей органов государственной власти и местного самоуправления, предприятий, предпринимателей и управленцев среднего звена.

Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов.

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

УДК 351:332.1  
ББК Ф033.141+У050.14я431

© ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2024

**Программный комитет:**

- Пушили Д.В.** – Глава Донецкой Народной Республики
- Жога А.В.** – Председатель Народного Совета Донецкой Народной Республики
- Макеева О.А.** – Чрезвычайный и Полномочный Посол Донецкой Народной Республики в Российской Федерации
- Костровец Л.Б.** – Ректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Толстыкина Л.В.** – Заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики
- Ванин О.В.** – Руководитель Аппарата Народного Совета Донецкой Народной Республики
- Ярош С.А.** – Председатель комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики по образованию, науке, культуре и делам общественных организаций
- Баевский А.В.** – Председатель Комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики по гражданскому и арбитражному законодательству
- Колударова О.П.** – Министр образования и науки Донецкой Народной Республики
- Козина Н.Ю.** – И.о. Министра промышленности и торговли Донецкой Народной Республики
- Стрельченко Д.И.** – И.о. Министра труда и социальной политики Донецкой Народной Республики
- Шамов А.С.** – И.о. Министра юстиции Донецкой Народной Республики
- Деушев Р.Р.** – Заместитель Руководителя Администрации Главы Донецкой Народной Республики
- Желтяков М.В.** – И.о. Министра культуры Донецкой Народной Республики
- Окорокова Г.П.** – Заместитель председателя Общественной палаты Курской области, председатель правления Курской областной общественной организации «Союз женщин России» и курского регионального отделения Межрегиональной общественной организации «Знание», президент частного образовательного учреждения высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»
- Мухаметнуров Т.Д.** – Заместитель руководителя Управления Федерального Казначейства по Донецкой Народной Республике

- Григорьева В.П.** – Президент Союза содействия развитию промышленности и торговли Донецкой Народной Республики
- Шевченко Д.С.** – Глава Ясиноватского муниципального округа Донецкой Народной Республики
- Кононов В.П.** – Начальник управления по социальной поддержке военнослужащих в отставке и патриотическому воспитанию при Главе Донецкой Народной Республики
- Окороков В.М.** – Ректор частного образовательного учреждения высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»
- Тедеев В.Б.** – Ректор государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Юго-Осетинский государственный университет им. А.А. Тибилова»
- Гварамия А.А.** – Ректор Абхазского государственного университета
- Сологуб В.А.** – Профессор кафедры государственного и муниципального управления Южно-Российского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
- Литвинова С.А.** – Декан факультета управления Южно-Российского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
- Хашева И.А.** – Доцент кафедры государственного и муниципального управления Южно-Российского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
- Овакимян М.А.** – Доцент кафедры государственного и муниципального управления Южно-Российского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

**Организационный комитет:**

- Кретьова А.В.** – Председатель организационного комитета, проректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Науменко С.Н.** – Заместитель председателя организационного комитета, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Малик М.А.** – Проректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Докторова Н.П.** – Декан факультета менеджмента федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Голос И.И.** – Декан факультета юриспруденции и социальных технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Рощина Ю.О.** – Декан факультета государственной службы и управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Саенко В.Б.** – Декан финансово-экономического факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Смирнова Е.А.** – Директор центра организации научных исследований федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Долгашова Ю.О.** – Начальник научно-организационного отдела Южно-Российского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»



## **ГЛАВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

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

---

04 июля 2014 года

№ 310-24/14

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

Приветствую участников и организаторов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной вопросам повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти!

Это значимое событие, в котором ежегодно принимают участие теоретики, исследователи и практики, готовые обменяться опытом, знаниями и идеями в области управления и социально-экономического развития территорий.

Конференция дает возможность представить научные разработки и обсудить актуальные проблемы, стоящие перед нами в контексте социально-экономического развития региона, особенно это важно в переходный период, который проходят Донецкая и Луганская Народные Республики, Запорожская и Херсонская области.

Многие вопросы требуют оперативных и зачастую нестандартных решений. И суть эффективного регионального строительства на данном этапе

заключается во внедрении рабочей системы госрегулирования с учетом накопленного опыта. Нам помогают и нас поддерживают 27 российских регионов-шефов – с их знаниями, проектами, возможностями и, главное, желанием созидать во благо России. Вместе мы стремимся к достижению экономической и социальной стабильности, формируем инновационные подходы к решению насущных задач.

Уверен, что конференция будет продуктивной и полезной для всех ее участников.

Уважаемые друзья! Желаю вам интересных дискуссий, плодотворного обмена опытом, свежих идей и укрепления сотрудничества!

**С уважением,  
Глава  
Донецкой Народной Республики**



**Д.В. Пушилин**





## **Уважаемые участники конференции!**

Приветствую Вас на традиционной площадке для проведения дискуссий и обмена передовым опытом в сфере государственного управления – VIII Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий».

Восьмая по счету конференция вызвала интерес у руководителей органов государственной власти и местного самоуправления, учреждений, организаций и бизнес-структур, учёных и представителей сферы образования 20-ти регионов Российской Федерации, а также Республики Беларусь, Республики Казахстан, Республики Таджикистан, Приднестровской Молдавской Республики, Республики Абхазия, Турецкой Республики и Объединенных Арабских Эмиратов. Они объединились на одной научно-практической площадке, чтобы поделиться знаниями и передовым опытом решения вопросов в области стратегического управления развитием экономики, менеджмента и маркетинга, правовых, социально-философских и психологических аспектов деятельности органов власти, современных механизмов государственного управления экономикой.

Безусловно, решение таких важных для исторических субъектов Российской Федерации проблем является значимым и своевременным.

Уверена, что в ходе обсуждения заявленной на Конференции проблематики удастся выработать механизмы, внедрение которых будет способствовать повышению эффективности управленческой деятельности органов государственной власти.

Желаю всем участникам плодотворной работы!

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

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

### **МОДЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

**БАРЫШНИКОВА Л.П.,**

*д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры экономики, управления и рекламы,  
ВФ ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»  
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация*

*Аннотация.* Сформулированы и научно обоснованы стратегические приоритеты развития Донбасса. Предложена разработка модельной структуры программы социально-экономического развития региона.

*Ключевые слова:* социально-экономическое развитие, регион, программа, программно-целевой подход.

### **MODEL STRUCTURE OF THE PROGRAM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION**

**BARYSHNIKOVA L.P.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Economics, Management and Advertising,  
FSBEI HE «Ukhta State Technical University»,  
Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation*

*Annotation.* Strategic priorities for the development of Donbass have been formulated and scientifically substantiated. The development of a model structure of the program of socio-economic development of the region is proposed.

*Keywords:* socio-economic development, region, program, program-targeted approach.

В условиях разрухи, вызванной военными действиями в Донецкой и Луганской Народных Республиках, спада производства, финансового кризиса и растущей неопределенности, возрастает необходимость умения определить стратегические приоритеты развития региона и создать механизмы их реализации. В связи с этим, на сегодняшний день необходимо разработать теоретико-методологические основы управления устойчивым развитием региона с учетом имеющегося территориального ресурсного потенциала и структуры хозяйственной деятельности. Кроме того, необходимо обоснование использования соответствующих инструментов для достижения намеченных целей, а также согласованность действий управленческих органов всех

уровней и хозяйствующих субъектов на контролируемой территории. Программно-целевой метод позволяет достигать поставленных целей и предусматривает кардинальные изменения в экономической и социальной сферах, переход к новому состоянию экономической системы. Для этого необходимо обеспечить интеграцию деятельности и объединение материальных и финансовых ресурсов независимых субъектов – участников конкретной программы на основе определенной системы критериев.

С учётом оценки фактического состояния территории Донбасса, поставленных целей и задач государственной политики, перспективные мероприятия, направленные на развитие региона в долгосрочной перспективе, включают в себя:

- модернизацию промышленных отраслей;
- внедрение передовых методов управления производством;
- развитие взаимодействия с другими регионами и формирование собственной кооперации;
- создание условий, способствующих привлечению инвестиций;
- развитие собственной сырьевой базы;
- поддержку и развитие малого бизнеса в регионе;
- активизацию внешнеэкономической деятельности;
- повышение качества и конкурентоспособности продукции во всех отраслях промышленности и сельского хозяйства;
- финансирование прикладной, фундаментальной науки и научно-исследовательских разработок;
- подготовку квалифицированных кадров для всех сфер деятельности;
- обеспечение экологической безопасности производства и общества.

Данные мероприятия критически важны для всех сфер производства и всех регионов, независимо от уровня их развития, социальной значимости и финансово-экономических условий.

Необходимость целеполагания возникает при решении неправильно сформулированных задач и проведении оптимизационных операций. Чтобы конкретизировать цели государственной структурной политики, они должны быть ясно определены во времени и пространстве и сопоставлены с доступными ресурсами. Искусство управления региональной администрацией, которая выполняет эту работу как в период стабильности, так и во время глобальных трансформаций, заключается в обеспечении их взаимосвязи.

Важным этапом процесса принятия решений является формулировка целей и соответствующих критериев оценки. Критерий – это показатель, который характеризует количественное и качественное содержание цели и отражает ее достижение. В государственном секторе экономики целью реализации программы может быть максимизация общественного благосостояния. Однако данное понятие является слишком общим, чтобы использовать его в качестве обобщающего критерия. Поэтому целесообразно использовать конкретные показатели, такие как рост доходов на душу

населения или изменение распределения доходов в результате программы.

Первичный отбор проектов целевых программ развития промышленности требует качественной оценки основных параметров, связанных с их жизнеспособностью. Эти параметры включают соответствие целевой программы приоритетам социально-экономического развития территории, продолжительность решения проблемы, комплексность задач, эффективность программных мероприятий, финансовое обеспечение, соответствие законодательству и предпочтение инвестициям в основной капитал в структуре финансирования. Нерентабельные предложения, не соответствующие стратегическим целям региона и политически неприемлемые, не должны получать поддержку.

Рассмотрим предлагаемый механизм итерационного согласования показателей промышленного развития региона и программно-целевого планирования. Компромисс между интересами региональной администрации и корпоративного сектора достигается путем реализации стратегических инвестиционных программ. При формировании каждой программы администрация региона может обосновать свои решения на основе количественных критериев. Оценка проводится для каждого мероприятия, а затем определяется мультипликативный эффект программы и возможность генерировать ВРП через стратегические инвестиции. Решение задач, стоящих перед региональной экономикой, требует применения современных подходов к развитию отраслей народного хозяйства. Определение приоритетов и инструментов долгосрочного развития необходимо для поддержки различных отраслей промышленности. Каждая целевая программа связана с конкретными инвестиционными проектами. После принятия программы и включения ее в единую базу мониторинга начинается сотрудничество администрации с участниками программы, которое имеет адресный характер.

Процесс стартует с подачи заявки на основные цели, в т.ч. инвестиционных, для осуществления проектов с детальным описанием проведенных работ. Кроме того, необходимо разработать и утвердить графики будущей деятельности, а также определить условия, которые обязательны для выполнения целевой программы. Важной задачей является формирование отношений между региональными властями и методами поддержки предпринимательства на территории, наиболее соответствующими разработанной стратегии мероприятий. Они призваны совершенствовать систему планирования программ развития экономики региона.

Широкое использование опционных моделей в зарубежной практике позволяет говорить о возможности их применения и в региональной экономике. Например, развитие приоритетных отраслей промышленности Донецкой Народной Республики с целью реализации социально-экономической стратегии развития региона может осуществляться по опционной схеме, о которой упоминалось ранее (рис. 1). В настоящее время существует проблема отсутствия механизмов согласования целей и результатов стратегической реализации.



Рис. 1. Механизм разработки целевых программ развития Донецкой Народной Республики [1, с.215]

Это серьезно затрудняет возможности быстрой реакции правительства и отраслевых министерств на корректировку процессов. Следовательно, можно предложить механизм согласования приоритетов и показателей развития регионов. Данный механизм предполагает итерационную природу, то есть его задача заключается в обоснованной корректировке целей и приоритетов развития региона на основе изменений внутренних и внешних условий, а также уточнения целевых индикаторов развития (рис. 2).

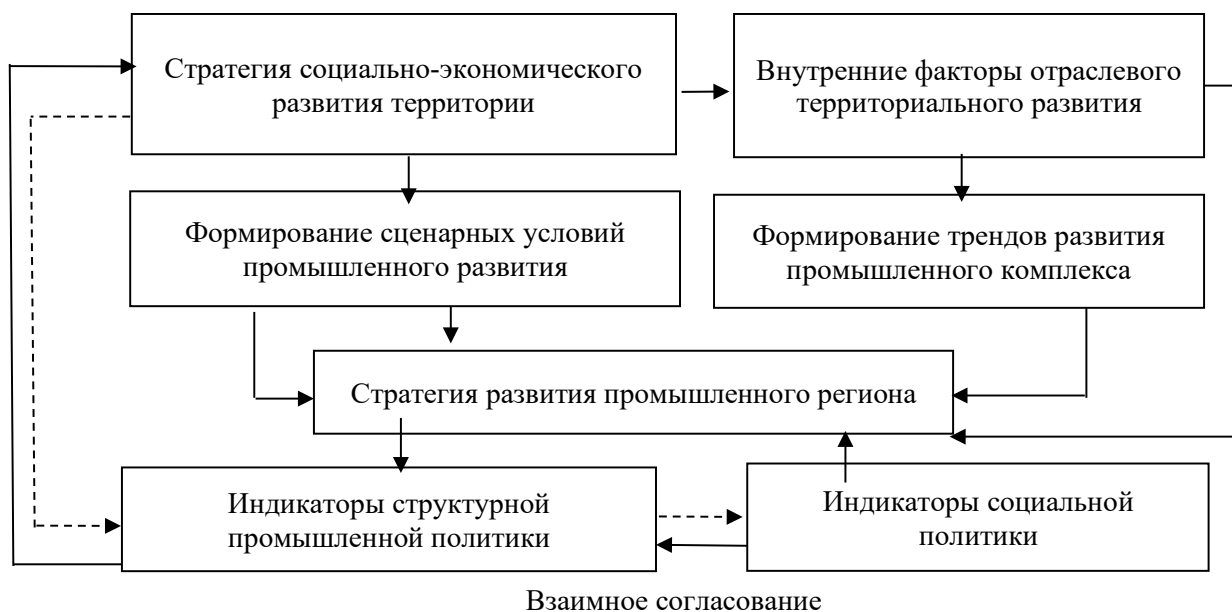


Рис. 2. Механизм итерационного согласования индикаторов и показателей устойчивого развития региона

Применение инструментов и методик регионального стратегического планирования развития социально-экономической системы региона следует осуществлять посредством итерационных механизмов, а не прямого целеполагания. Подобный подход способствует улучшению прогнозирования путем сведения к минимуму предположений экстраполяции в расчетной модели.

Реализация стратегических приоритетных направлений развития территории основана на взаимодействии трех систем – государства, общества и бизнеса. Отношения между этими системами опираются на различные цели, координация взаимодействия которых, а также достижение компромиссов по социальным и рыночным критериям, является ключевым этапом их согласования.

*Список использованных источников*

1. Барышникова, Л.П. Формирование стратегических приоритетов и направлений конкурентного развития региона / Л.П. Барышникова. – Текст : непосредственный // Менеджер. – 2014. – № 2 (68). – С. 212-222.

**ОЦЕНКА, ДВОЙСТВЕННОСТЬ И ПРЕДЕЛЬНЫЕ ЗНАЧЕНИЯ  
СТРУКТУРНОЙ ЭНТРОПИИ ЭКОНОМИКИ<sup>1</sup>**

**БЕЛЕНЦОВ В.Н.,**

*д-р экон. наук, профессор,*

*профессор кафедры менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**РЫТОВА Н.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**БУРИК Н.А.,**

*старший преподаватель*

*кафедры менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования» (регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

*Аннотация.* В работе рассматривается двойственность и предельные значения структурной энтропии экономики, которая определяется через микросостояния ее элементов. Установлены методы оценки структурной энтропии экономики, состоящей из однородных элементов.

*Ключевые слова:* отрасль, энтропия, отраслевое развитие, социально-экономическая макросистема, двойственность, закономерность.

## **ASSESSMENT, DUALITY AND LIMITING VALUES OF STRUCTURAL ENTROPY OF THE ECONOMY**

**BELENTSOV V.N.,**

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

**RYTOVA N.A.,**

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

**BURIK N.A.,**

*Senior Lecturer of the Department of Production Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The paper examines the duality and limiting values of the structural entropy of the economy, which is determined through the microstates of its elements. Methods have been established for assessing the structural entropy of an economy consisting of homogeneous elements.

*Keywords:* industry, entropy, sectoral development, socio-economic macrosystem, duality, regularity.

Понятие энтропии возникло и стало центральным в классической статистической физике в период развития термодинамики, а отсюда было заимствовано и в некоторые другие области знаний, в т.ч. и экономические науки. Общеизвестно, что энтропия характеризует количественную меру неопределенности динамических явлений, реализация которых связана с неоднозначностью и случайностью. Детальное изучение случайных процессов позволило выявить наряду с динамической неопределенностью ее статическую составляющую. Этому способствовал анализ и решение парадокса энтропии Гиббса. Статическая составляющая энтропии

материальной системы определяется составом и соотношением компонентов ее объектов, участвующих в конкретном процессе [1].

Структурная энтропия экономики как системы определяется через микросостояния ее элементов, которые могут занимать определенные места в ее структуре и иметь разный уровень развития. В процессе закономерного развития структуры экономики изменяется ее энтропия. Существуют определенные закономерности и специфичные особенности, обусловленные наличием и состоянием структурных элементов и самой экономики.

В экономической литературе для оценки энтропии используется формула Больцмана-Гиббса для вычисления статистической механической

энтропии термодинамической системы ( $I_S = -k_B \sum_{i=1}^n P_i \ln(P_i)$ ),

где  $P_i$  – вероятность пребывания системы в  $i$ -м состоянии, а  $n$  – количество ее состояний), в которой отсутствует постоянная Больцмана  $k_B$ , например в [2]. Очевидно, при оценке структурной энтропии экономики  $P_i$  целесообразно определять, как вероятность состояния  $i$ -го структурного элемента в интервале допустимых значений  $(0, \dots, 1)$ , где  $n$  определяет количество структурных элементов.

В этом случае структурная энтропия экономики будет равна сумме энтропий элементов ее структуры ( $I_S = -\sum_{i=1}^n I_{si}$ , где  $I_{si} = P_i \ln(P_i)$ ). Но тогда

возникает парадоксальная ситуация, поскольку из допустимых границ вероятности ( $0 \leq P_i \leq 1$ ) следует, что структурная энтропия экономики не может быть больше энтропии элементов ее структуры. Чтобы разрешить эту проблему целесообразно использовать усредненное значение структурной энтропии экономики:

$$I_S = -\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P_i \ln(P_i), \quad (1)$$

Из формулы 1 следует, что минимально возможное значение энтропии определяется границами вероятности ( $0 \leq P_i \leq 1$ ) и теоретически равно нулю. То есть в этом интервале существует двойственность значений энтропии. Максимально возможное ее значение можно найти из равенства нулю первой производной функции  $I_{si} = P_i \cdot \ln\left(\frac{1}{P_i}\right)$ . При этом, если вторая производная функции меньше нуля, то найденное значение энтропии является максимальным, и наоборот.

$$\text{Первая производная: } \frac{\partial I_{si}}{\partial P} = \ln\left(\frac{1}{P}\right) - 1 = 0 \Rightarrow P = \frac{1}{e} = 0,3679. \quad (2)$$



Вторая производная: 
$$\frac{\partial^2 I_{si}}{\partial P^2} = -\frac{1}{P} < 0. \quad (3)$$

Таким образом, максимально возможное значение структурной энтропии экономики и ее структурного элемента составляет 0,3679.

Очевидно, что использование формулы 1 ограничено, прежде всего, необходимостью сложения энтропии структурных элементов экономики. Здесь возникает проблема формализации показателя структуры, которым выступает удельный вес элемента в структуре экономики, в случае их неоднородности. Отсюда следует, что таким образом можно оценивать структурную энтропию экономики, состоящую из однородных элементов, например, отраслевую энтропию экономики.

#### *Список использованных источников*

1. Barsky, E. Entropy of Complex Processes and Systems. – Текст : электронный. – URL : [https://www.researchgate.net/publication/366595946\\_Entropy\\_of\\_Complex\\_Processes\\_and\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/366595946_Entropy_of_Complex_Processes_and_Systems) (дата обращения: 20.04.2024).

2. Прангишвили, И.В. Энтропийные и другие системные закономерности: Вопросы управления сложными системами / И. В. Прангишвили; Ин-т проблем управления им. В.А. Трапезникова. – Москва : Наука, 2003. – 428 с. – Текст : электронный. – URL : [http://apolov-oleg.narod.ru/olderfiles/1/Prangishvili\\_I.V\\_JEntropiinye\\_i\\_dr-88665.pdf](http://apolov-oleg.narod.ru/olderfiles/1/Prangishvili_I.V_JEntropiinye_i_dr-88665.pdf) (дата обращения: 20.04.2024).

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**БЕЛОБОРОДОВА Ю.К.,**

*ассистент кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Проведённое исследование демонстрирует, что цифровизация публичного управления имеет значительный потенциал для решения ряда проблем, с которыми сталкивается ДНР. В частности, это касается улучшения координации и межведомственного взаимодействия, упрощения административных процедур, повышения профессионализма государственных служащих, а также увеличения прозрачности и подотчётности.

*Ключевые слова:* публичное управление, цифровые платформы, цифровая трансформация, государственный сектор, цифровое государство.

## DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DONETSKPEOPLE'S REPUBLIC: PROBLEMS AND PROSPECTS

**BELOBORODOVA Y K.,**

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

*Annotation.* The conducted research demonstrates that the digitalization of public administration has significant potential to solve a number of problems faced by the DPR. In particular, this concerns improving coordination and interdepartmental interaction, simplifying administrative procedures, improving the professionalism of civil servants, as well as increasing transparency and accountability.

*Keywords:* public administration, digital platforms, digital transformation, public sector, digital state.

Технологический прогресс и применение цифровых решений оказывают значительное влияние на различные аспекты жизни. Цифровизация открывает новые образовательные возможности и расширяет спектр профессиональных навыков. Возрастает необходимость внедрения цифровых технологий не только в частные отрасли, но и в публичное управление. Государственные услуги становятся более доступными и качественными, что положительно сказывается на благосостоянии граждан и развитии бизнеса. В глобальном масштабе цифровизация повышает конкурентоспособность как отдельных предприятий, так и страны в целом. На сегодняшний день это как никогда актуально для Донецкой Народной Республики (ДНР), так как за годы конфликта уровень внедрения цифровых технологий снизился и отстаёт по сравнению с другими российскими регионами. Особое внимание уделяется цифровизации органов управления и модернизации инфраструктуры связи.

Цель исследования – анализ состояния системы публичного управления в ДНР и выявление возможностей для повышения эффективности за счёт использования цифровых технологий.

Новые технологии изменяют способы взаимодействия людей и организацию их деятельности, позволяют создавать новые виды продукции, ведут к качественным изменениям социально-экономической сферы. Такие изменения в литературе получили название «цифровая трансформация» – революционные изменения в обществе, связанные с внедрением современных информационных технологий [1]. Стратегии цифровой трансформации часто направлены на изменение продукции, процессов, организации деятельности, взаимодействия и управления на основе применения инновационных технологий. Цифровизация способствует развитию информационных технологий и инноваций, что может улучшить экономическую конкурентоспособность страны, а также позволяет гражданам активнее

участвовать в процессах принятия решений и контролировать деятельность власти [2].

Использование цифровых технологий в публичном управлении обеспечивает решение ряда задач, которые представлены на рис. 1.

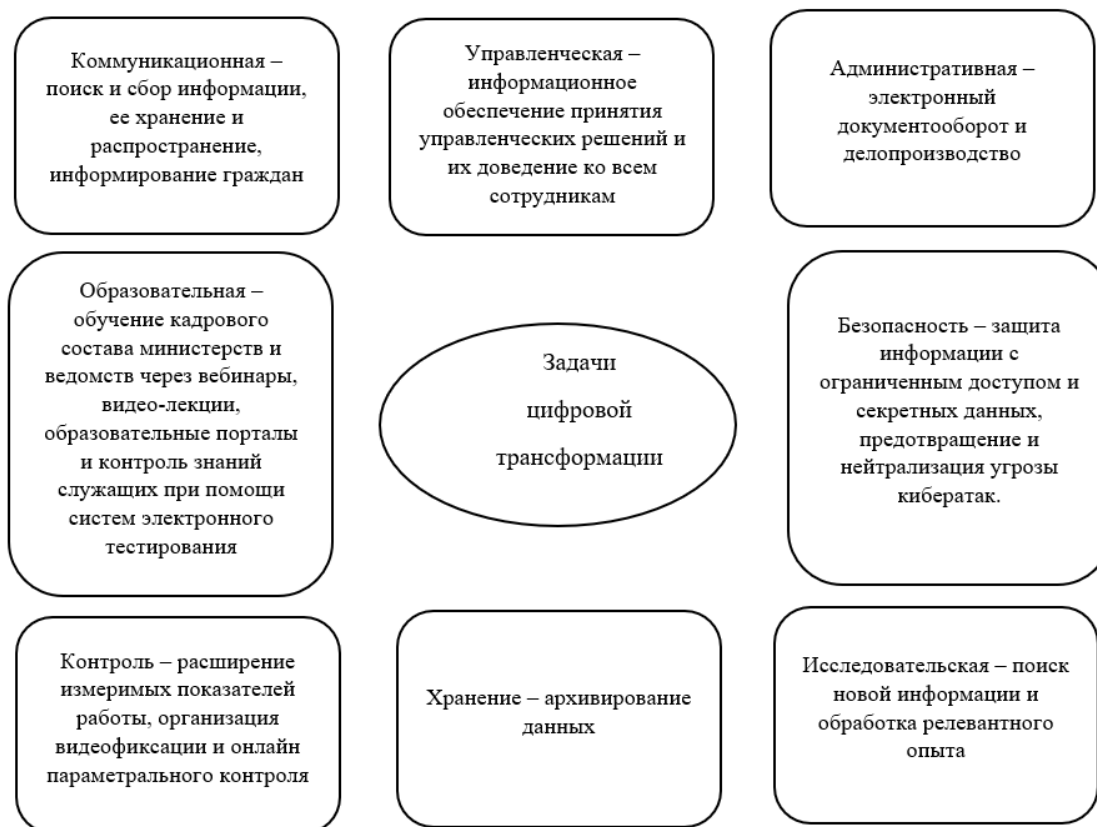


Рис. 1. Задачи, решаемые цифровой трансформацией

Принципами построения цифрового государства является предоставление цифровых услуг по умолчанию, платформозависимость и ориентация на мобильные устройства, проектирование услуг с ориентацией на пользователя, предоставление цифровых услуг от начала до конца, правительство как платформа, а элементами – единый портал, единые данные для совместного использования в государственном секторе, межведомственные сервисы, государственная инфраструктура, улучшенные сенсорные сети и аналитика, кибербезопасность.

Система публичного управления является основой эффективного функционирования любого государства. В условиях современных реалий, когда Донецкая Народная Республика переживает сложный период восстановления и развития, анализ состояния системы публичного управления приобретает особую актуальность.

Органы публичной власти реализуют свою деятельность в рамках установленных законом и на основе принципов согласованного функционирования. Управленческое взаимодействие между разными органами публичной власти осуществляется на основании Конституции

Российской Федерации и в соответствии с действующим законодательством [3].

Согласно принципам и задачам органов публичной власти внедрение новых технологий в государственное и муниципальное управление является одним из ключевых элементов современной реформы публичного сектора [3].

Анализ текущего состояния системы публичного управления в ДНР выявляет ряд проблем, которые препятствуют её эффективному функционированию:

недостаточная координация и слабая межведомственная коммуникация: различные государственные органы часто действуют разобщённо, что приводит к дублированию функций и неэффективному использованию ресурсов;

бюрократические барьеры и излишняя административная нагрузка. Бизнес и граждане сталкиваются с длительными и сложными административными процедурами, что создаёт препятствия для экономического развития и снижает уровень доверия к власти;

недостаточный профессионализм и компетентность государственных служащих. Многие государственные служащие не обладают необходимыми знаниями и навыками для эффективного выполнения своих обязанностей;

низкий уровень прозрачности государственных органов не даёт возможности контролировать их работу.

Для преодоления существующих проблем и повышения эффективности системы публичного управления в ДНР необходимо предпринять ряд мер:

усиление координации и межведомственного взаимодействия, а именно создать единую систему взаимодействия между государственными органами, обеспечивающую эффективную координацию их деятельности;

упрощение административных процедур. Упростить и сократить сроки административных процедур, снизив бюрократические барьеры для бизнеса и граждан;

повышение профессионализма государственных служащих за счёт их обучения и повышения квалификации, развитие управленческих и профессиональных компетенций;

повышение прозрачности и подотчётности. Увеличить доступ граждан к информации о деятельности государственных органов, усилить механизмы общественного контроля и подотчётности;

использование современных технологий: внедрение современных технологий в деятельность государственных органов, повышая эффективность управления и качество предоставляемых услуг.

Таким образом, внедрение цифровых технологий в публичное управление нацелено на предоставление гражданам и организациям доступа к приоритетным государственным услугам и сервисам в цифровом виде, создание национальной системы управления данными, развитие инфраструктуры электронного правительства, применение сквозных платформенных решений в государственном управлении.

Анализ состояния системы публичного управления в ДНР выявляет ряд серьёзных проблем, которые необходимо решать для обеспечения эффективного функционирования государства. Реализация перспективных направлений развития позволит повысить координацию, прозрачность, подотчётность и профессионализм в системе публичного управления, что положительно скажется на развитии экономики и повышении уровня жизни граждан ДНР.

Разработанные рекомендации включают создание единой системы взаимодействия между государственными органами, упрощение административных процедур, повышение квалификации госслужащих, а также использование современных технологий для улучшения управления и предоставления услуг в цифровом виде.

#### *Список использованных источников*

1. Прозоров, В.В. Цифровое государственное управление: ограничения и возможности / В.В. Прозоров, Б.А. Гатамов, А.А. Голомовза // Цифровизация экономики и общества: проблемы, перспективы, безопасность : Материалы IV международной научно-практической конференции, Донецк, 24 марта 2022 года / Отв. редактор И.П. Подмаркова. – Донецк : Общество с ограниченной ответственностью «Цифровая типография», 2022. – С. 257-264. – EDN ONSZZL.

2. Белобородова, Ю.К. Современные направления цифровизации публичного управления / Ю.К. Белобородова // Донецкие чтения 2023 : образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25-27 октября 2023 года. – Донецк : Донецкий государственный университет, 2023. – С. 116-118. – EDN LLANPK.

3. Белобородова, Ю.К. Цифровая трансформация деятельности органов публичной власти / Ю.К. Белобородова // Экономика : актуальные вопросы теории и практики : сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 апреля 2024 года. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 28-31. – EDN HWBQIQ.

## **ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ В РАМКАХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ**

***ВОЗНЯК Л.Н.,***

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

*Аннотация.* В работе рассматриваются некоторые аспекты оценки эффективности бюджетных расходов государственных программ в Российской Федерации.

*Ключевые слова:* бюджетный кодекс Российской Федерации, бюджетные расходы, государственная программа, эффективность расходов, результативность расходов.

## **FEATURES OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF BUDGET EXPENDITURES WITHIN THE FRAMEWORK OF GOVERNMENT PROGRAMS**

**VOZNIAK L.N.,**

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

*Annotation.* The work considers some aspects of evaluating the effectiveness of budget expenditures of government programs in the Russian Federation.

*Keywords:* budget Code of the Russian Federation budget expenditures, state program, cost effectiveness, cost effectiveness.

Постановлением Правительства РФ от 22.12.2022 г. № 2377 «Об особенностях составления, рассмотрения и утверждения проектов бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, проектов бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов и местных бюджетов, а также исполнения указанных бюджетов и формирования бюджетной отчетности на 2023-2025 годы» предусмотрен переходный период до 1 января 2026 года, в течение которого предоставление из федерального бюджета субсидий бюджетам Донецкой Народной Республики осуществляется без наличия государственных программ субъекта Российской Федерации [1]. Внедрение в практику с января 2026 государственных программ требует рационального планирования бюджетных средств, что обуславливает необходимость проведения оценки эффективности использования государственных расходов при их реализации.

Цели исследования – изучение оценки эффективности бюджетных расходов в Российской Федерации как неотъемлемого инструмента современной бюджетной политики государства. Формирование подхода к оценке эффективности бюджетных расходов.

Внедрение в бюджетный процесс государственных программ требует эффективного планирования расходов бюджета, так как программы способствуют увязке конкретных приоритетов проводимой государственной политики с имеющимися ресурсами. Переход к программному бюджетному формату, особенно в условиях, когда потребность в финансировании постоянно растет, а бюджетные ресурсы ограничены, требует контроля финансовой дисциплины и оптимизации и рационального перераспределения бюджетных

расходов для эффективной реализации экономических и социальных функций государства.

Для осуществления эффективного бюджетного процесса на основе программ оценка эффективности – одна из ключевых задач процесса управления бюджетными ресурсами любой социально-экономической системы.

В соответствии с положениями пункта 3 статьи 179 Бюджетного кодекса Российской Федерации в целях ежегодной оценки эффективности реализации госпрограммы Российской Федерации, госпрограммы субъекта Российской Федерации, муниципальной программы соответственно Правительством Российской Федерации, высшим исполнительным органом госвласти субъекта Российской Федерации, местной администрацией муниципального образования утверждается порядок проведения указанной оценки и ее критерии [2]. В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации указанные порядки могут предусматривать, в том числе оценку эффективности расходования бюджетных средств.

Возникает вопрос: что такое эффективность? На сегодняшний день в практике отсутствует единое понятие «эффективность бюджетных средств», равно как и единые критерии эффективности расходов в рамках программного бюджета. Выделяются разные подходы к определению ее содержания и возможности оценки. Нередко при определении содержания эффективности смешиваются экономический и правовой подходы. Экономический подход выражается во взаимосвязи произведенных затрат с достижением наилучшего результата при ограниченности ресурсов.

При этом в основе правового анализа зачастую оказываются разработанные экономической теорией позиции и определения. Так, Д. Ю. Завьялов утверждает, что «эффективность в классическом понимании является соотношением результата к затратам, и вкладывать в понятие эффективности иной смысл... недопустимо» [3]. А. Н. Саунина отмечает, что в силу неопределенности трактовки английских терминов «effectiveness» (эффективность, результативность или социальная эффективность, т.е. социальный результат) и «efficiency» (экономическая эффективность, производительность труда, организационно-технический уровень и т.д.) в научной литературе можно встретить разнообразный набор характеристик, которые авторы рассматривают как различные стороны содержания эффективности [4]. Наиболее удачным англоязычным термином для обозначения эффективности использования бюджетных средств, как представляется, является термин «performance», используемый в официальной и научной англоязычной литературе и отражающий три стороны эффективности использования бюджетных средств (economy, efficiency, effectiveness).

Правовой подход заключается в законодательном закреплении понятия эффективности, ее критериев и показателей оценки. На законодательном

уровне (статья 34 БК РФ) под эффективностью использования бюджетных средств понимается расходование бюджетных средств, соответствующее одному из следующих условий: достижение установленных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижение наилучшего результата с использованием определенной бюджетом суммы средств [2].

Следовательно, с точки зрения бюджетного законодательства эффективность имеет две стороны: либо их результативность, либо экономность:

- экономность – достижение определенных результатов с использованием наименьшего объема ресурсов;

- результативность – достижение наилучших результатов с использованием определенного объема ресурсов. Обеспечение результативности использования бюджетных средств является бюджетным полномочием получателей бюджетных средств (п.п. 3 п 1 ст. 162 БК РФ).

Таким образом, оценка эффективности бюджетных расходов подразумевает оценку не только финансовых ресурсов, но и достигнутых результатов, то есть результативности. Многие экономисты подчеркивают строгую необходимость разграничения категорий «эффективность» и «результативность», подразумевая под первой достижение наилучшего, а не запланированного результата, а под второй – оптимальное соотношение затраченных ресурсов и полученных результатов.

В целом, если обобщить определения, то под эффективностью бюджетных расходов будем понимать соотношение между степенью достижения запланированных результатов и затраченными ресурсами.

В отечественных публикациях выделяют несколько характеристик эффективности, которые приведены на рисунке 1:

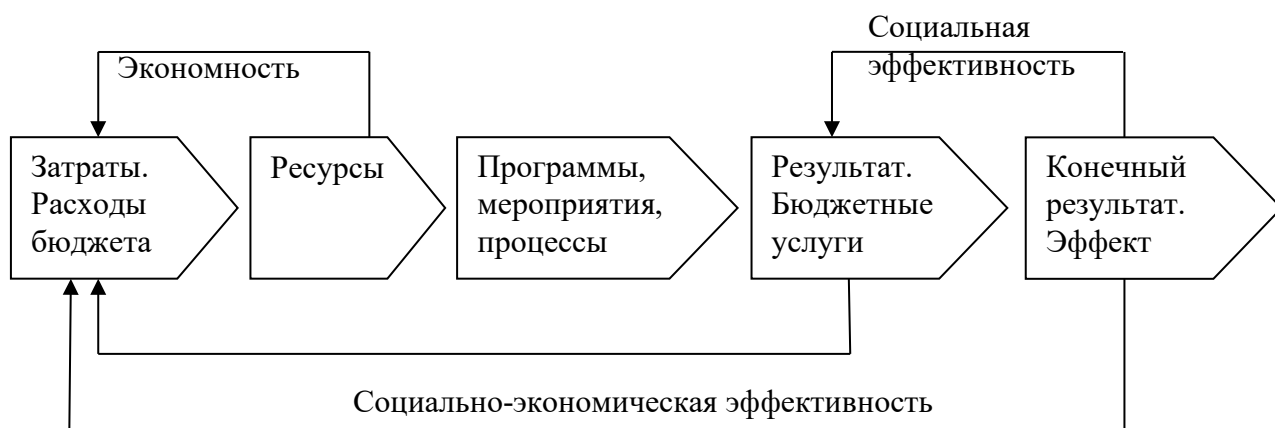


Рис. 1. Характеристики оценки эффективности бюджетных расходов [5]

Все эти характеристики тесно связаны и выражают различные аспекты понятия эффективности бюджетных расходов, которые представлены в таблице 1.



Таблица 1

**Аспекты характеристики эффективности бюджетных расходов**

Наименование характеристики	Содержание
Экономность	характеризует стоимость единицы определенного вида ресурсов, использующихся для предоставления общественных благ (реализации программы, финансирования бюджетной услуги)
Экономическая эффективность	характеризует соотношение объема общественных благ (предоставленных услуг) определенного качества и затрат (в денежном выражении) на их предоставление или производство
Социальная (общественная) эффективность	характеризует степень достижения общественно значимого результата (эффекта) в зависимости от объема и качества предоставляемых государством услуг
Социально-экономическая (общественно-экономическая) эффективность	характеризует соотношение величины достигнутого в результате реализации программы (финансирования мероприятия, статьи расходов) общественно значимого результата (эффекта) и величины затрат на его достижение
Результативность	характеризует соотношение фактически достигнутых и запланированных результатов или соответствие результатов, достигаемых за счет осуществления бюджетных расходов, заранее поставленным целям

Рассмотрим существующие виды оценки эффективности и проанализируем их применимость для оценки эффективности финансирования государственных программ.

Так, экономическую эффективность принято определять соотношением полученного экономического эффекта и затрат, произведенных для получения данного эффекта [6].

Бюджетная эффективность определяет величину поступлений в бюджет субъекта Российской Федерации как эффект от реализации государственной программы. В случае финансирования государственных программ принцип бюджетной эффективности также не применим в полной мере, поскольку конечной целью финансирования государственной программы является решение проблемы или задачи социально-экономического развития региона, а не наполнение доходной части бюджета субъекта Российской Федерации.

Социальная эффективность отражает результаты и последствия финансирования государственной программы для населения. Эффективность в данном случае понимается чаще всего как удовлетворенность населения результатами реализации той или иной государственной программы [7].

В рамках программного бюджетирования оценка эффективности расходования бюджетных средств осуществляется на основе сопоставления плановых и фактических значений показателей государственной программы в

целом и по конкретным мероприятиям. Ключевым аспектом при проведении оценки является выбор критериев и показателей, представляющих собой качественные и количественные характеристики результатов планирования, организации бюджетных расходов и их осуществления.

Оценка эффективности бюджетных расходов по государственной программе проводится в два этапа: рассчитывается результативность бюджетных расходов, осуществленных по каждому направлению затрат (по каждой государственной программе) отдельно; оценивается эффективность бюджетных расходов путем сопоставления полученных результатов и объемов бюджетных ассигнований.

Оценка экономности бюджетных расходов основывается на анализе полноты и качества проводимых мероприятий и процедур, направленных на обеспечение использования наименьшего объема финансирования, необходимого для реализации мероприятий, утвержденных в рамках соответствующих государственных программ и бюджетных ассигнований.

Оценка эффективности бюджетных расходов основывается на анализе: наилучших количественных и качественных характеристик реализации государственных программ и непрограммных мероприятий и их сравнении с фактическими характеристиками; степени достижения установленных социально-экономических целей; удовлетворенности целевых групп потребителей муниципальных услуг.

Таким образом, вопросы оценки эффективности бюджетных расходов важны на всех этапах бюджетного планирования, поскольку достижение социально-экономической эффективности, повышение благосостояния и уровня жизни населения возможно только при условии рационального и эффективного распределения государственных финансовых ресурсов. Для обеспечения объективной оценки эффективности бюджетных расходов, осуществляемых в рамках реализации государственных программ и создания условий для принятия обоснованных решений органами государственной власти, необходимо учитывать качественные и количественные характеристики планирования и осуществления бюджетных расходов. Оценка эффективности управления бюджетными ресурсами позволяет выбрать наиболее эффективный способ осуществления государственных расходов с учетом не только краткосрочных, но и долгосрочных последствий принимаемых решений.

#### *Список использованных источников*

1. Об особенностях составления, рассмотрения и утверждения проектов бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, проектов бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов и местных бюджетов, а также исполнения указанных бюджетов и формирования бюджетной отчетности на 2023-2025 годы. – Текст : электронный // Постановление Правительства РФ от 22 декабря 2022 г. № 2377. – Электрон.

текстовые данные. – URL : <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405899445/> (дата обращения 06.05.2024).

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации. – Текст : электронный // Федеральный закон Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ-ПНС. – Электрон. текстовые данные – URL : <https://base.garant.ru/12112604/bd5f6af0a119ea49d462f346bf75e2aa/> (дата обращения 06.05.2024).

3. Завьялов, Д. Ю. Оценка эффективности бюджетных расходов: сравнительный анализ / Д. Ю. Завьялов // Финансы. – 2008. – № 10. – С. 6. – Текст : непосредственный.

4. Саунин, А.Н. Аудит эффективности использования государственных средств: учеб. пособие / А.Н. Саунин. – Москва : 2015. – № 10. – С. 95. – Текст : непосредственный.

5. Лавров, А. М. Государственные программы и государственные задания как инструменты повышения эффективности бюджетных расходов / Минфин России. Презентация. 2010 – Электрон. текстовые дан. – URL : [http://fz-83.ru/sites/default/files/documents/lavrov\\_16\\_12\\_2010.pdf](http://fz-83.ru/sites/default/files/documents/lavrov_16_12_2010.pdf).

6. Багирова, А.П. Социальные технологии в управлении организацией : анализ экономической эффективности проектов / А.П. Багирова, В.Н. Дорман. – Екатеринбург : УрФУ, 2012. – С. 10. – Текст : непосредственный.

7. Волков, Д.Г. Анализ зарубежного опыта и разработка методики удовлетворённости государственными программами в России / Д.Г. Волков. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2014. – № 9 (21). – С. 17-22.

## **СОЦИАЛЬНЫЙ ТУРИЗМ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА**

***ДУБРОВСКАЯ Н.И.,***

*старший преподаватель кафедры туризма*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* На основе анализа деятельности предприятий туристической индустрии и Министерства молодёжи, спорта и туризма Донецкой Народной Республики обосновывается необходимость государственной поддержки детского и молодёжного туризма как составляющей социального туризма и предлагаются стратегические направления развития социальной политики, направленной на воспитание и рекреацию молодежи ДНР.

*Ключевые слова:* социальный туризм; детский и молодёжный туризм; социально-экономическое развитие; социальная политика; Донецкая Народная Республика; туристско-рекреационный потенциал.

## **SOCIAL TOURISM AS A DIRECTION FOR THE DEVELOPMENT OF THE STATE SOCIAL POLICY**

***DUBROVSKAYA N.I.***

*Senior Lecturer of the Department of Tourism  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Based on the analysis of the activities of tourism industry enterprises and the Ministry of Youth, Sports and Tourism of the Donetsk People's Republic, the need for state support for children's and youth tourism as a component of social tourism is substantiated and strategic directions for the development of social policy aimed at the education and recreation of the youth of the DPR are proposed.

*Keywords:* social tourism; children's and youth tourism; socio-economic development; social politics; Donetsk People's Republic; tourist and recreational potential.

В современном мире туризм, несмотря на политическую нестабильность, продолжает свое развитие. Меняются его формы и направления туристических потоков, но стремление человека к новым впечатлениям, знаниям, отдыху и рекреации сохраняются и, следовательно, продолжается работа предприятий туристской индустрии, поиски новых направлений и форм туристической деятельности.

Туристская индустрия – самая гибкая из современных составляющих экономического развития страны. Виды туризма можно подразделять как по видам средств передвижения (пешеходный, водный, воздушный, наземный), так и по целям (рекреационный, познавательный, деловой, религиозный, спортивный, событийный, экологический и другие).

Туризм связывает между собой различные отрасли, такие как: транспорт, гостиничные комплексы, систему общественного питания, пищевую промышленность, сферу обслуживания и финансовую.

Социальный туризм в этом ряду выделяется, является особой формой туризма и находится в большей степени в ведении государственной системы социального обеспечения, нежели экономического развития. Данное «несоответствие» связано прежде всего с тем, какое значение мы привыкли вкладывать в понятия «социальный» и «индустрия».

Это можно проследить с филологической точки зрения – мы говорим «туристическая» индустрия, но нельзя сказать – «социальная индустрия» или «индустрия социального туризма».

Если рассмотреть значения слов «социальный», «социальный туризм» и «индустрия», станут понятны причины таких противоречий.

Так, классический словарь иностранных слов даёт следующее определение понятия «социальный»: социальный – [лат. socialis] общественный, имеющий отношение к классам, общественному строю, «социология» – учение об обществе [1].

Словарь Макмиллана, британский толковый словарь, даёт две трактовки данного понятия, одно из которых совпадает с русским: social – related to society and to people's life in general, related to the position that someone has in society in relation to other people: социальный – относящийся к обществу и жизни людей в целом, относится к положению, которое человек занимает в обществе по отношению к другим людям. Последняя часть определения сходна с русским определением классов и общественного строя. Вторая трактовка объясняет слово «социальный» как совместную деятельность с другими людьми в основном в целях получения удовольствия: relating to activities that involve being with other people, especially activities that you do for pleasure [2].

Термин «социальное государство» (нем. Sozialstaat) понимается, как модель государства, политика которого направлена на перераспределение материальных благ, доходов и богатства в соответствии с принципами социальной справедливости ради достижения каждым гражданином достойного качества и уровня жизни, сглаживания социальных различий и помощи нуждающимся [3].

«Индустрия», в свою очередь, означает, прежде всего, вид деятельности, который связан с производством некоего продукта для продажи, и, следовательно, приносящий прибыль.

И английский, и русский интернет связывает понятие «индустрия» с промышленным производством, хотя производство материальной продукции занимает только 31% мировой экономики. В экономике все виды производственной деятельности человека делят на 3 широких сектора: основной – добыча полезных ископаемых, рыболовство, сельское хозяйство; вторичный сектор – переработка всего, что произведено в основном секторе; и третичный сектор, который предоставляет услуги. Сервисная индустрия играет всё более важную роль в экономике, в среднем 69% мирового валового продукта производится сферой услуг [4]. Гостиничная индустрия и индустрия туризма являются наиболее важными отраслями сервисной индустрии.

Чтобы снять противоречие, заложенное в понятии «социальный туризм», и сделать туризм и рекреацию доступными для всех категорий и слоёв населения независимо от уровня доходов, необходимо уравновесить экономическую составляющую данного термина, нацеленную на получение прибыли, и социальную, направленную на достижение каждым гражданином достойного качества и уровня жизни, необходимо объединить усилия государства и бизнеса. Такое объединение усилий уже широко практикуется в бизнесе при создании таких его форм, как государственно-частные

партнёрства. В сфере туризма для развития такой его формы, как социальный туризм, необходимо объединить бизнес и социальную политику.

Понятие «социальный туризм» в современном мире имеет несколько толкований в широком и узком смысле, одно из которых ограничено предоставлением разнообразных льгот малообеспеченным, социально незащищённым гражданам:

В широком понимании социальный туризм отражает массовый характер потребления туристских услуг. Суть его в том, чтобы сделать туризм доступным для как можно большего количества людей.

В узком понимании – это деятельность, осуществляемая государственными и негосударственными организациями в интересах социально уязвимых слоёв населения, с целью реализации их прав на отдых, в той или иной мере субсидируемая из средств, выделяемых государством на социальные нужды и/или иных источников финансирования [5].

Население, подпадающее под категорию социально уязвимых, в соответствии с узким пониманием термина «социальный туризм», можно разделить на 4 основных категории (рис. 1).

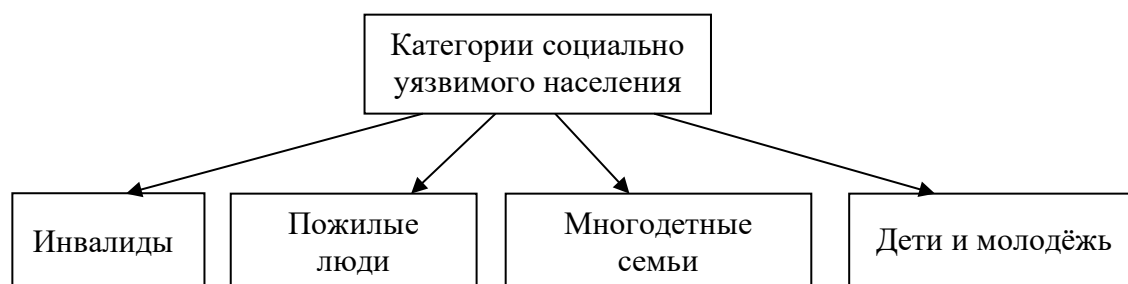


Рис. 1. Категории социально уязвимого населения

В рамках данного исследования рассматривается значимость развития и государственной поддержки детского и молодёжного туризма.

Несмотря на то, что туризм в целом является высокодоходной отраслью экономики, занимающей 4-е место в экономиках большинства стран мира, не все граждане могут себе позволить не только зарубежную поездку, но и путешествие в границах своего государства. Немногие семьи, имеющие детей, могут себе позволить семейный отдых, если учесть, что считающаяся недорогой 10-дневная поездка на одного человека обойдётся в среднем в 40 тысяч рублей, а семья с двумя детьми должна будет заплатить 160 тысяч рублей за отдых. Часто такие туры не включают или частично включают экскурсии и питание. Опрос студенческой аудитории Донецкой Народной Республики показал, что большинство молодых людей не имеют возможности поехать на отдых и проводят каникулярное время дома, что не способствует ни их оздоровлению, ни расширению кругозора.

Значение туризма не ограничивается рекреационной функцией. Он несёт также воспитательную и познавательную функцию, что крайне

актуально для воспитания молодёжи. Путешествуя по просторам своей Родины, молодые люди учатся любить родной край, уважать традиции, изучают его историю. Таким образом осуществляется связь поколений, без которой невозможно создать крепкое самодостаточное государство.

Исходя из вышеизложенного, существует насущная необходимость обеспечить каждого молодого человека возможностью осуществления туристических поездок по территории своей Родины. Здесь целесообразно вспомнить опыт молодой Советской Республики, в которой в 1918 году, во время гражданской войны, был принят указ об обязательных для всех школьников поездках в исторически значимые города страны, такие, как Москва, Ленинград и Киев. И эти поездки полностью осуществлялись за счёт государства. Безусловно, условия проживания и питания были далеки от идеальных, но в то тяжёлое время невероятно значимой была забота государства о молодёжи – понимание важности заботы о подрастающем поколении, передачи ему знаний и ценностей, оздоровления будущих трудоспособных граждан страны.

В целях оздоровления детей в те годы было также принято решение о создании в Крыму пионерского лагеря Артек. Первыми «корпусами» Артека стали огромные палатки, в которых были установлены примитивные кровати, но, несмотря ни на что, дети имели возможность дышать горным и морским воздухом, загорать, плавать в море и общаться с ребятами из различных уголков страны, обогащая свои знания о ней.

Донецкая Народная Республика, которая была создана в 2014 году, также, несмотря на непрекращающийся военно-политический конфликт, поставила на повестку дня вопрос о развитии туризма в Республике, в том числе социального туризма.

В 2015 г., согласно распоряжению Главы ДНР, была создана межведомственная комиссия по вопросам оздоровления детей. В результате её работы 12 тысяч детей из наиболее пострадавших городов Республики отдохнули на территории Российской Федерации.

Дети направлялись на отдых из следующих городов: Донецк, Макеевка, Горловка, Снежное, Торез, Енакиево, Дебальцево, Докучаевск, Кировское, Ясиноватая, а также из Шахтёрского, Амвросиевского, Новоазовского, Старобешевского и Тельмановского районов.

Дети-инвалиды из ДНР были направлены на 10-дневный отдых в Абхазию. Воспитанники Снежнянского Центра реабилитации детей-инвалидов отправились в город Сухуми. Для поездки один из перевозчиков ДНР предоставил ребятам комфортабельный автобус на 50 мест [6].

Как видим уже в первые дни существования ДНР, в Республике был накоплен положительный опыт развития социального туризма. Однако количество оздоровленных детей и молодёжи не может считаться достаточным для Донецкой Народной Республики, которая в 2022 году вошла в состав Российской Федерации. К сожалению, даже спустя 8 лет, на момент

вступления ДНР в Российскую Федерацию, в ней была несовершенна нормативно-правовая база в сфере туризма, а также механизма передачи государственных средств на удовлетворение социальных потребностей. И в настоящее время Республика как субъект Российской Федерации сталкивается с проблемами переходного периода.

Необходимо отметить, что, с одной стороны, в Российской Федерации в целом создан целый ряд платформ, дающих молодёжи возможность путешествовать по стране. Так, например, студенты группы ТГД-20 имели возможность посетить Москву в рамках конкурса «Пишем будущее». Проезд, проживание и питание были для ребят бесплатными. Такие мероприятия дают возможность почувствовать поддержку государства, ощутить сопричастность к своей большой Родине.

С другой стороны, на территории ДНР находится большое количество объектов культурно-исторического наследия, туристический потенциал которого может быть использован для реализации программы социально-направленного туризма. Одним из основных направлений деятельности в рамках такой программы должно стать сохранение и развитие социальной инфраструктуры профсоюзов (санаторно-курортных учреждений, спортивных сооружений и баз, учреждений отдыха и туризма, учебных, досуговых центров, клубов), специализирующихся на работе с молодёжью, цель которых – предоставление всем молодым людям ДНР доступного отдыха и рекреации.

Таким образом, в сложных современных условиях, в целях снятия социальной напряжённости, предоставления возможности отдыха и рекреации всем слоям населения ДНР, социальный туризм должен развиваться при поддержке государства и при условии разработки соответствующих социальных программ. Одним из важнейших составляющих социального туризма является молодёжный туризм, который для наиболее эффективного развития требует действенной поддержки государства. Ускорить решение многих социальных проблем может окончание военно-политического противостояния.

#### *Список использованных источников*

1. Словарь иностранных слов / Под редакцией И.В. Лёхина и проф. Ф.Н. Петрова. – Москва : ГИИНС, 1955. – 853 с. – Текст : непосредственный.
2. Macmillan English dictionary for advanced learners international student edition Oxford Bloomsbury Publishing Plc 2002. – 1692 p.
3. Википедия. Свободная энциклопедия. – Текст : электронный. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Социальное\\_государство](https://ru.wikipedia.org/wiki/Социальное_государство)\_\_\_\_(дата обращения: 02.04.2024).
4. Цой, С. Современный ответ на вопрос: что такое индустрия? / С. Цой. – Текст : электронный. – URL: <https://www.syl.ru/article/377032/sovremennyiy-otvet-na-vopros-chto-takoe-industriya>\_(дата обращения: 02.04.2024).



5. Стрижова, О.С. Социальный туризм в России : проблемы и перспективы развития / О.С. Стрижова, Н.Н. Праздникова. – Текст : электронный // Наука и туризм : стратегии взаимодействия. – 2014.– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyu-turizm-v-rossii-problemy-i-perspektivu-razvitiya> (дата обращения: 02.04.2024).

6. Мишечкин, Г.В. Социальный туризм в ДНР : опыт, проблемы и перспективы / Г.В. Мишечкин, С.Н. Голубничая. – Текст : электронный // URL: [https://zabgu.ru/files/html\\_document/pdf\\_files/fixed/IV\\_mezhdunarodnaya\\_nauchno\\_prakticheskaya\\_internet\\_konferenciya/Mishechkin\\_G.V.,\\_Golubnichaya\\_S.N.\\_Socialnyj\\_turizm\\_v\\_DNR.\\_Opyt,\\_problemy,\\_perspektivy.pdf](https://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/IV_mezhdunarodnaya_nauchno_prakticheskaya_internet_konferenciya/Mishechkin_G.V.,_Golubnichaya_S.N._Socialnyj_turizm_v_DNR._Opyt,_problemy,_perspektivy.pdf) (дата обращения: 02.04.2024).

## **МЕЖКУЛЬТУРНОЕ НЕПОНИМАНИЕ КАК ОСНОВА МИРОВЫХ КОНФЛИКТОВ XXI ВЕКА**

***ИЛЬЧЕНКО Л.Г.,***

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Традиционные культуры не являются полностью статическими, они развиваются на основе своих собственных внутренних законов. Их традиции не обязательно должны препятствовать модернизации, иногда они даже могут способствовать ей. Глобализационные процессы приводят к имущественному и ценностному неравенству между целыми нациями.

*Ключевые слова:* модернизация, вестернизация, культура, толерантность, глобализация, интерпретация, взаимопонимание.

## **INTERCULTURAL MISUNDERSTANDING AS THE BASIS OF THE WORLD CONFLICTS OF THE XXI CENTURY**

***ILCHENKO L.G.,***

*Senior Lecturer of the Department of Foreign Languages  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Traditional cultures are not completely static, they develop on the basis of their own internal laws. Their traditions do not necessarily have to hinder modernization, sometimes they can even contribute to it. Globalization processes lead to wealth and value inequality between entire nations.

*Keywords:* modernization, westernization, culture, tolerance, globalization, interpretation, mutual understanding.

Any society is a combination of its own traditional and modern elements. “Traditional” cultures are not completely static, they develop on the basis of their own internal laws. Their traditions do not necessarily have to hinder modernization, sometimes they can even contribute to it. It is also noteworthy that the so-called traditional cultures are often less different from modern cultures than they differ from each other. And external, mostly violent modernization actions may conflict with their own organic development of society and culture. It should be noted that the vulnerability of the modernization concept manifested itself quite quickly. The main provisions of the modernization theory were seriously criticized in the 50s and 60s of the XX century, and even in most Western countries. The opponents of the “modernizers” objected that the concepts of “tradition” and “modernity” are inherently asymmetric and cannot form a dichotomy, i.e. exclude each other. Tradition provides not only imitation, but also innovation, changes, which, in fact, form an oppositional (but, again, not a dichotomous) pair with it.

The scientific opponents of the modernization theory pointed out the relativity and conditionality of interpreting the results of modernization as a benefit, the non-necessity of its consistency and the non-substantiation, actually hypothetical, of the provision on the irreversibility of modernization.

The beginning of the 70s of the XX century was marked by a new wave of criticism of the theory of modernization.

Firstly, attention was drawn to its essentially ethnocentric nature. Due to the fact that the United States assumed the role of a leader and a kind of symbol of the achievements of the Western world after World War II, the concept of modernization was already criticized at that time as, according to one of the German scientists, “an attempt by the intellectual elite of America to comprehend the post-war role of the United States as a global superpower”. This criticism of modernization gained new relevance after the collapse of the USSR, which made it impossible to further justify the American “position of power” by the need to confront the eastern “evil empire”.

Secondly, the lack of its own historical content of modernization began to cause serious complaints. Modernization theory gives an idea of traditional and modern culture, but very vaguely describes the nature of the transition period (do not forget that modernization is a rather lengthy process). The theory of modernization has not given a positive (i.e., based on the registration of the presence, not the absence) definition of a culture of a transitional type – no longer traditional, but not yet modern.

Thirdly, the economic orientation of modernization concepts was criticized mainly, and attention was once again drawn to the insufficient coverage of ethical and ideological problems related to the modernization process in them.

A. Tolstoukhov, for example, writes about the modernization (that is, globalization) process: “Unfortunately, according to the understanding of globalization as westernization, now national countries need to “prove” their right to exist not so much militarily or politically, and not even economically, as in the

value aspect. It's not just that those who profess “post-materialistic values” and possess cognitive capital turn out to be monopolists on material goods. Globalization processes lead not only to property inequality between entire nations — they introduce value inequality. It is assumed that the upper class, and in particular the intellectual professionals of new branches of the service sector in all countries of the world, are trained to profess values characteristic of Western European traditions, and not for their own historical and cultural environment. It is thanks to this circumstance that they can engage in professional activities using the “last word of science” — and live exactly according to Western standards of comfort. Globalization gradually portrays the “American way of life” as almost the only possible one in the modern world, without warning that such a way of life is fundamentally wrong, at least because of environmental considerations, not to mention the need to preserve the cultural and axiological diversity of the world”.

It must be said that the very practice of implementing modernization projects from the very beginning caused significant comments from many scientists who did not share the optimism of the “modernizers”, as well as in wide circles of the European public. Thus, the English ethnographer and sociologist Bronislaw Kasper Malinovsky wrote about the former practice of “civilizing” colonial peoples: “Everywhere there is the same fantastic zeal to destroy, eradicate, burn everything that shocks our moral, hygienic or simply provincial sensitivity, everywhere there is the same ignorant and senseless misunderstanding of that every feature of culture, every custom and belief has a certain value, performs a social function, and has a positive biological significance... From a biological point of view, tradition is a form of collective adaptation of a community to its environment. It will destroy tradition, and you will deprive the social organism of its protective cover and condemn it to a slow, inevitable process of dying”.

Special attention should be paid to the problem of understanding by representatives of European culture both the worldview, values, traditions of other cultures and some emotional aspects of the perception by representatives of these cultures of the process of modernization (globalization) itself. In fact, the problem is as old as the world: living in a certain culture, a person accepts the values, traditions, and morality of its culture as the general (natural) features of human existence. Cultural scientists often talk about the cultural shock experienced by Europeans as a result of the so-called great geographical discoveries and acquaintance with other types of cultures, as about the events of the past. However, a distinction should be made between a special scientific awareness of some facts (in this case, we are talking about awareness of the fact that the European way of life, worldview, traditions, values are only one of many options) and the degree of awareness of the same facts by the collective consciousness of all cultural representatives. As for the latter, we can say that cultural shock either has not yet become a real experience of our culture in its entirety, or its experience occurred

without significant positive results regarding the ruling worldview. At least, the problem of understanding the “other” has not been solved so far, and this gave reason to the Chairman of the International Federation of Philosophical Societies Miro Quesadi to note: “The greatest disadvantage of modern humanity is the inability to listen and understand something which is “not one's own”, to tolerate the other and, conversely, with strange persistence to transform the alien into the hostile”.

It is no coincidence that an increasing number of modern scientists tend to believe that the most acute, until recently, interethnic and interclass conflicts are being replaced by intercultural conflicts, which are becoming a new global problem of mankind, and that it is precisely such conflicts that can be the basis and cause of world wars of the XXI century.

Yes, this European lives today “just” in two thousand... year, puts on a “business” suit for a business meeting and the like. For representatives of a different cultural tradition, the same facts do not have the same evidence: a Muslim sees, for example, next to the headline of today's newspaper, not “just a date”, but the date “from the birth of Christ”, and a Hindu instead of a dhoti wears not a “business”, but a “European” suit.

On the one hand, there is a problem related to the need for representatives of European culture to understand the vulnerability of feelings of other cultures, where it is a question of spreading European cultural standards in the modern world.

As a rule, the traditional purely “European” vision and interpretation of many historical realities are problematic. For example, the events that took place in October 2004 in Venezuela during the official holidays on the American continent of the next anniversary of the “discovery” of America by Columbus can be considered indicative. In protest, spontaneous rallies were held in one of the cities of this Latin American country, which spoke about the historical fact of aggression and genocide against the indigenous population of the continent by Europeans. In addition, the statue of Columbus was overthrown from its pedestal, which the local population then dragged through the streets of the city and “hung” several times along the way as a criminal and murderer. So, representatives of European culture should be aware of the “little things” that sometimes lead to intercultural misunderstanding and confrontation.

On the other hand, Europeans do not always show tolerance for the specific features and traditions of other cultures. A typical example is the situation with the perception and assessment by representatives of European culture of such an element of women's clothing as the hijab (chador or burqa), which is common in some Asian countries. A woman in a veil is perceived as a symbol of outdated, patriarchal, wrong and unfair (from the point of view of Europeans) social relations. The fact is that most Europeans consider this piece of clothing to be a kind of sign of disenfranchisement, oppression of women in Muslim culture. And, as a rule, a superficial impression is created that a European woman has always occupied a more significant position in society, because she never had to cover her face. However,

such an interpretation becomes possible only as a result of an elementary misunderstanding of the functional essence of each element of any cultural space.

Even the German educator and philosopher Johann Georg Forster interpreted culture as a way of survival of an imperfect human being, and explained the diversity of cultures by the active adaptation of tribes and peoples to their natural environment. Johann Gottfried Herder explained the diversity of cultures by the variability of human adaptation to their environment. In the 20th century, B. Malinovsky substantiated the principle of functionalism, according to which each culture is an integral system and consists of elements that are functionally dependent on each other. Cultures differ mainly in the way they meet needs, which, in turn, vary depending on different circumstances and living conditions.

If we look at any element of a particular culture from the indicated scientific positions, then the question of its functionality, and not positivity-negativity, should come to the fore of ethical and axiological assessments. So, to understand why Muslim women wear the hijab, you should pay attention to the climatic conditions of the Arabian Peninsula, where Islam historically originated.

For example, the advantages of monogamous marriage over polygamous marriage are far from self-evident for representatives of other cultures when examined in more detail. It should be taken into account, in particular, that with polygamy there is a much higher qualification of requirements for men who get the opportunity to pass on their genes to the next generations.

Most other differences in cultural traditions, social structure, etc. can also be explained either as a means of adapting culture to the circumstances of existence (natural, historical, etc.), or as a variability in the ways of searching for a positive cultural space. Understanding such facts and the formation of tolerance and, eventually, mutual understanding between representatives of different cultures should become the main goal of humanity in the 21st century.

Of course, all of the above should not be understood in such a way that European culture should unilaterally abandon its own expansion and its claims to the role of the “right”, “best”, “exemplary” culture, and then all problems of intercultural communication will be resolved automatically. The situation is much more complicated, because it is not difficult to guess that in this case some other culture would begin to claim the role of world leader with, quite possibly, not the best (and perhaps even worse) means and methods of introducing “its verity” and “its truth”. In the end, one can recall at least Islamic fundamentalism or the concept of negativity, which also have a lot of subjectivity and religious and national (racial) bias. It is likely that constant competition with all its consequences is generally a kind of law of the existence of the human race, similar to some laws of nature, or that risk being constantly needed for the development of life, which A. Toynbee wrote about.

## **МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И БИЗНЕСА НА РЕГИОНАЛЬНОМ И ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**КОЗИНА Н.Ю.,**

*канд. экон. наук, заместитель министра промышленности и  
торговли Донецкой Народной Республики,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе освещены направления государственной поддержки хозяйствующих субъектов в Донецкой Народной Республике. Изучены основные тенденции развития промышленности региона. Определена роль Министерства промышленности и торговли ДНР в процессе функционирования механизма государственной поддержки предприятий рассматриваемого региона.

*Ключевые слова:* регион, федерация, государственная поддержка, механизм, промышленность, бизнес.

## **MECHANISMS OF STATE SUPPORT FOR INDUSTRY AND BUSINESS AT THE REGIONAL AND FEDERAL LEVELS**

**KOZINA N.Yu.,**

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

*Annotation.* The paper highlights the directions of state support for economic entities in the Donetsk People's Republic. The main trends in the development of the region's industry have been studied. The role of the Ministry of Industry and Trade of the DPR in the functioning of the mechanism of state support for enterprises in the region under consideration is determined.

*Keywords:* region, federation, state support, mechanism, industry, business.

Представленная тема актуальна и важна как для органов государственной власти, так и для хозяйствующих субъектов. Механизмы государственной поддержки промышленности и бизнеса на региональном и федеральном уровне играют важную роль в развитии экономики страны. Они направлены на создание благоприятной среды для предпринимательства, стимулирование инвестиций и развитие ключевых отраслей экономики.

На федеральном уровне государство предоставляет широкий спектр мер поддержки. В число таких мер входят субсидии и льготы для предприятий, программы кредитования и гарантирования, налоговые преференции и содействие в получении государственных заказов. Такие инструменты

направлены на снижение финансовой нагрузки на предпринимателей, облегчение доступа к капиталу, а также стимулирование развития и модернизации производства.

На региональном уровне каждый субъект Российской Федерации также может разрабатывать и реализовывать свои программы поддержки предпринимательства. Такие программы могут включать в себя субсидии на выплату зарплаты, субсидии на оплату процентов по кредитам, содействие в привлечении инвестиций и разработке инфраструктуры. Такие меры позволяют регионам создавать условия для развития местных предприятий и привлечения инвестиций.

Реализация механизмов государственной поддержки промышленности и бизнеса на региональном и федеральном уровне требует эффективной организации работы государственных служб и управления этими мерами поддержки. Важно обеспечить максимальную прозрачность и доступность информации о конкретных мерах поддержки, а также упростить процедуры получения поддержки для предпринимателей. Это позволит увеличить результативность государственной поддержки и сделать ее более эффективной для развития промышленности и бизнеса в стране.

В данном контексте необходимо остановиться на реальных механизмах и инструментах поддержки промышленности и бизнеса, которые используются Министерством промышленности и торговли Донецкой Народной Республики для развития региона. То есть на конкретных результатах работы Минпромторга ДНР.

В рамках обеспечения выполнения Поручений Президента Российской Федерации, с целью укрепления экономического, технологического и финансового суверенитета Российской Федерации Министерством промышленности и торговли Донецкой Народной Республики определены приоритетные направления развития промышленности региона, в которых ключевыми направлениями является развитие металлургической, машиностроительной, легкой отраслей, а также производства строительных и нерудных материалов.

В 2023 году на освобожденной территории возобновлена производственная деятельность 12 промышленных предприятий.

До конца 2024 года планируют возобновить производственную деятельность 19 промышленных предприятий, из них:

- металлургической отрасли – 5;
- машиностроительной отрасли – 5;
- химической и фармацевтической промышленности – 4;
- мебельное производство – 1;
- промышленность строительных и нерудных материалов – 4

В первом квартале т.г. возобновили деятельность 2 металлургических предприятия в г. Макеевка: ФИЛИАЛ № 5 «Ясиновский коксохимический завод» ООО «ЮГМК Донецк» и «Завод метизных изделий».

Также в регионе реализуются инвестиционные проекты. Примером может служить новое производство неавтоклавных газобетонных блоков для строительства зданий и сооружений промышленного и гражданского назначения, которое организовано на производственной площадке Зуевского энергомеханического завода и предусматривает создание 60 рабочих мест.

Также в Республике есть предприятия, выпускающие не только востребованную, но и уникальную продукцию.

Например, ООО «ТЕХНИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ», г. Мариуполь – производитель инертных газов высокой чистоты (криптон, ксенон, неон, гелий) – входит в тройку лидеров в РФ по производству неона.

Уникальность предприятия состоит в производстве чистых газов, которые необходимы для космической, микропроцессорной, медицинской отраслей промышленности РФ.

ООО «3Д Техно», г. Донецк – единственное предприятие в Республике в сфере аддитивных технологий, 3Д печати, индивидуального экзопротезирования (функциональные и биомеханические протезы рук и ног) и эндо-протезирования (изготовление фрагментов костей черепа, позвоночника, суставов).

В настоящее время квалифицированные специалисты предприятия приступили к созданию противоосколочного щита-накидки для штурмовиков и операторов БЛА, работающих на передовой в зоне СВО.

ООО «ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БОЛЬНИЧНОЙ ГИГИЕНЫ» – первая Донецкая компания, которая получила лицензию на разработку и производство лекарственных средств, жидкой нестерильной формы. Ассортиментный ряд производимой продукции – более 300 наименований. В разработке на сегодняшний день находится более 120 новых рецептов.

На сегодняшний день результатом инновационной деятельности компании стал вывод на аптечный рынок двух уникальных линеек: RubuSept и Хлорофилактив.

В Российской Федерации в 2023 году в силу вступило обязательное требование по внедрению в строительство дорог инновационных решений. Так, для дорог общего пользования вместо асфальтобетонных смесей, выпущенных по устаревшим стандартам, будет использоваться «Евроасфальт». При производстве «Евроасфальта» применяется индивидуальный подход к подбору исходных материалов, которые будут использоваться для производства асфальтобетонной смеси с учетом условий эксплуатации на конкретном участке дороги

Стандартом дорожного строительства предусматривается использование щебня с более «узкими» границами максимальных и минимальных размеров камней в рамках одной фракции. Благодаря этому материал получается однородным и удобным для дорожных работ, позволяет добиться более высокого качества асфальтобетонной смеси.



Производство щебня еврофракции в регионе будет осуществляться на восстановленных и модернизированных мощностях Тельмановского карьера ГК «НЕДРА».

Формирование благоприятного инвестиционного климата в Донецкой Народной Республике является одним из приоритетных направлений деятельности. Для реализации данного направления в Республике применяются меры государственной поддержки для предприятий, осуществляющих производственную деятельность, и потенциальных инвесторов.

В Донецкой Народной Республике в июле 2023 года принята Государственная программа ДНР «Развитие промышленности Донецкой Народной Республики и повышение ее конкурентоспособности» на 2024-2026 годы. В рамках реализации этой Программы предусмотрено возмещение части затрат за оборудование, приобретенное в 2023 году. На данное мероприятие в 2024 году предусмотрены бюджетные ассигнования. Правительством Донецкой Народной Республики утвержден порядок предоставления из регионального бюджета субсидий на возмещение этих затрат промышленным предприятиям.

Также для развития и поддержки предприятий на территории Донецкой Народной Республики с 24.06.2023 действует свободная экономическая зона (СЭЗ). Участники СЭЗ могут качественно развивать предпринимательскую деятельность с получением налоговых льгот таких как:

- до окончания срока функционирования СЭЗ пониженные тарифы страховых взносов в размере 7,6%;
- на 10 лет нулевая ставка по налогу на прибыль в части зачисления в федеральный бюджет в отношении прибыли от реализации инвестиционного проекта в СЭЗ;
- льготные ставки по налогу на прибыль в части зачисления в региональный бюджет;
- на 3 года освобождение от земельного налога.

По состоянию на 22.05.2024 участниками свободной экономической зоны стали 46 предприятий Донецкой Народной Республики. Наибольшую долю предприятий-участников СЭЗ ДНР составили субъекты обрабатывающей и добывающей промышленности.

Еще одним механизмом привлечения инвестиций на переоснащение производственных мощностей является Фонд развития промышленности Донецкой Народной Республики, который предоставляет промышленным предприятиям гранты и займы на льготных условиях для организации производства, приобретения оборудования и пополнения оборотных средств.

В 2024 году предусмотрено финансирование Фонда в размере более 1,5 млрд руб. В 2023 году Фондом было профинансировано 14 проектов, в 2024 году – 5 проектов.

Министерство продолжает работу по созданию комфортных условий

для привлечения инвесторов и дальнейшего развития промышленности региона. В настоящее время Министерством совместно с Фондом развития промышленности Донецкой Народной Республики готовятся предложения по созданию в регионе кластеров в легкой промышленности и машиностроительном комплексе.

Базовые принципы кластерной политики в Российской Федерации были установлены в 2008 г. Концепцией долгосрочного социально-экономического развития до 2020 года. В ней одним из ключевых условий модернизации экономики и реализации конкурентного потенциала российских регионов определено формирование кластеров, ориентированных на высокотехнологичные производства в приоритетных отраслях. Одно из ведущих предприятий региона ООО «НПО «Ясиноватский машиностроительный завод» включено в межрегиональный промышленный кластер «Кемеровский энерго-механический завод» («КЭМЗ»). Приказом Минпромторга России в декабре 2023 промышленный кластер «КЭМЗ» включен в перечень промышленных кластеров Российской Федерации. Данный промышленный кластер реализует свою продукцию в рамках импортозамещения проходческой техники вместо техники из Китая, Польши и Германии.

Кроме того, Министерством прорабатывается вопрос оказания региональной поддержки предприятиям легкой промышленности путем возмещения части затрат на приобретение сырья и материалов, и понесенных затрат на закупку нового оборудования для создания и модернизации производства в виде субсидий.

Отдельно следует остановиться на вопросах восстановления, поддержки и развития промышленности:

1) Докапитализация регионального фонда развития промышленности.

В 2024 году на докапитализацию регионального фонда развития промышленности выделана субсидия 1 541 207 273,00 (Один миллиард пятьсот сорок один миллион двести семь тысяч двести семьдесят три) рубля, из них 1 525 795 200,00 руб. – из федерального бюджета и 15 412 072,73 руб. – из бюджета Донецкой Народной Республики.

2) Создание на базе ГУ «Донецкий государственный научно-исследовательский и проектный институт цветных металлов» Южного Филиала ГНЦ ФГУП «ЦНИИЧЕРМЕТ им. И.П. Бардина» - Центра компетенции в сфере черной металлургии для новых субъектов РФ.

3) Восстановление торговой инфраструктуры и расширение сети торговли.

4) Проведение ярмарочно-выставочных мероприятий, выездной торговли и бытового обслуживания населения.

6) Реализация мероприятий по восстановлению промышленной инфраструктуры предприятий частной формы собственности, пострадавших в результате ракетно-артиллерийских обстрелов со стороны ВФУ.

7) Снижение импортозависимости от высокотехнологичной продукции,

через реализацию кластерных инвестиционных проектов, таких как:

1. В сфере производства и восстановления лифтового хозяйства;
2. В сфере производства горно-шахтного оборудования;
3. В сфере производства электротехнической продукции, а также

включение в промышленных предприятий ДНР в другие межрегиональные кластеры.

8) Создание кластера индустрии строительных материалов в рамках реализации Специального инфраструктурного проекта.

9) Реализация проекта по цифровой маркировке товаров, производимых в ДНР.

10) Формирование региональной законодательной системы в сфере научно-технической и инновационной деятельности.

Таким образом, Усилия министерства промышленности и торговли Донецкой Народной Республики направлены на достижение ряда важных целей, которые способствуют развитию экономики и повышению уровня жизни населения. В первую очередь, Минпромторг ДНР активно работает над укреплением и развитием промышленного сектора республики. В рамках данного направления министерство проводит целенаправленную политику по привлечению инвестиций, как внутренних, так и внешних, для модернизации и расширения производственной базы. Это способствует созданию новых рабочих мест и увеличению экономической активности в регионе.

Также большое внимание уделяется поддержке и развитию малого и среднего бизнеса. Минпромторг ДНР предоставляет субсидии и льготы для предпринимателей, проводит обучающие программы и консультирует по вопросам организации и ведения бизнеса. Это способствует стимулированию предпринимательской активности и повышению конкурентоспособности региональных предприятий.

Одним из важнейших приоритетов министерства является также развитие торговли на территории Донецкой Народной Республики. Минпромторг активно сотрудничает с коммерческими организациями и предпринимателями для построения эффективной торговой сети и развития розничной торговли. Это позволяет предоставить населению широкий выбор товаров и услуг по адекватным ценам.

Кроме того, Министерство промышленности и торговли активно работает над развитием сферы услуг, обеспечивая создание и поддержку современных сервисных предприятий, улучшение качества оказываемых услуг и категорическую борьбу с нелегальной торговлей.

В итоге, благодаря усилиям министерства промышленности и торговли Донецкой Народной Республики, экономика региона стабилизируется и развивается, повышается уровень жизни населения, создаются новые рабочие места, развиваются промышленность и торговля. Минпромторг ДНР продолжает активно работать над реализацией своих задач и целей для достижения благополучия и процветания народа республики.

## **К ВОПРОСУ О СТРУКТУРЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ**

**КОНДРЫКИНСКИЙ С.В.,**

*старший преподаватель кафедры финансов*

*ФГБОУ ВО «МГУ имени А. И. Куинджи»,*

*начальник отдела ПТО строительного бюро Команда-Р,*

*Мариуполь, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* На основе сущностных характеристик понятия механизма и специфики субъектно-объектных взаимоотношений в государственной молодёжной политике предложена структура механизма государственного регулирования реализации молодёжной политики. Приведены мероприятия, направленные на реализацию механизма государственного регулирования реализации молодёжной политики.

*Ключевые слова:* молодёжная политика, механизм, структура механизма, реализация молодёжной политики, мероприятия.

## **ON THE ISSUE OF THE STRUCTURE OF THE MECHANISM OF STATE REGULATION OF THE IMPLEMENTATION OF YOUTH POLICY**

**KONDRYKINSKY S.V.,**

*Senior Lecturer of the Finance Department*

*FSBEI HE «Mariupol State University named after A. I. Kuindzhi»,*

*Head of the Department of WTD of the Construction Bureau Team-R,*

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

*Annotation.* Based on the essential characteristics of the concept of mechanism and the specifics of subject-object relationships in state youth policy, the structure of the mechanism of state regulation of the implementation of youth policy is proposed. The measures aimed at the implementation of the mechanism of state regulation of the implementation of youth policy are presented.

*Keywords:* youth policy, mechanism, structure of the mechanism, implementation of youth policy, events.

В современных условиях проблема механизма реализации государственной молодёжной политики стала объектом для обсуждения и исследования учёных, практиков, политических и общественных деятелей, представителей государственной власти и различных социальных структур. Учёные-исследователи рассматривают такой механизм как часть государственной политики, часть социальной политики государства.

Поскольку базовое средство развития потенциала молодёжи – это её информирование о возможностях развития, вовлечение в социально-экономическую, общественно-политическую и социокультурную жизнь

общества в государстве, то и молодёжная политика охватывает социально-значимые сферы общественной жизни (табл. 1).

*Таблица 1*

### **Сферы общественной жизни**

Сфера	Характеристика
Социально-экономическая сфера	– производительные силы; – производственные отношения; – степень вовлечённости в создание ВПП государства; – производство, распределение, обмен, перераспределение ресурсов
Общественно-политическая сфера	– участие в политических организациях и институтах; – соблюдение законов, правил, норм; – политическая идеология; – патриотическая составляющая.
Социокультурная сфера	– религия; – искусство; – мораль; – этика; – научные исследования; – получение образования

Из данных таблицы выясняется, что механизм государственной молодёжной политики – явление сложное, комплексное, что предполагает усиленную деятельность по различным направлениям с помощью широкого набора инструментов.

Механизм реализации государственной молодёжной политики следует рассматривать как совокупность методов и самостоятельное направление деятельности государства, которая предусматривает формирование необходимых условий перспективного развития страны, которое реализуется при активном воздействии институтов общества, общественных организаций и молодёжных объединений.

Механизмы реализации государственной политики различны в разных странах, на что влияют следующие факторы: форма правления, тип государственного устройства, время существования государства, политическая идеология, исторические ценности и идеалы.

Механизм государственного регулирования реализации молодёжной политики состоит из следующих механизмов, представленных в табл. 2.

*Таблица 2*

### **Механизм государственного регулирования реализации молодёжной политики**

Составляющая	Характеристика
1	2
Программный механизм	Совокупность программ (федеральный, региональный, местный, межрегиональный и международный уровень) в указанной сфере деятельности, а также различные виды финансирования, спонсорской деятельности мероприятий и организаций

продолжение таблицы 2

1	2
Информационный механизм	Набор данных статистической отчётности, а также различных социальных исследований, пропаганда ценностей и идеалов с использованием средств массовой информации; данный механизм имеет пропагандистский характер своего осуществления
Организационный механизм	Непосредственное управление государственной молодёжной политикой, вертикальный и горизонтальный уровни, задействование видов власти
Политический механизм	Комплексная разработка, принятие и применение нормативно-правовой базы, документов, регламентирующих права, обязанности и формат общественной деятельности молодёжи, учёт действий всех видов власти (законодательной, исполнительной и судебной)
Экономический механизм	Процессы прямого, непосредственного финансирования функционирования механизма государственной молодёжной политики (включая все вышеперечисленные механизмы), процессы, связанные с молодёжной политикой, её элементы

Данный комплексный механизм молодёжной политики реализуется за счёт следующих мероприятий:

развитие системы информирования и просвещения молодёжи (здоровье, культура, спорт, наука, образование, жильё, быт, карьера, общественная жизнь, семейная жизнь и др.);

научная модернизация материально-технической базы государственных учреждений по работе с молодёжью;

оказание консалтинговой (информационной) помощи молодым людям, разработка специальных консалтинговых проектов;

развитие различных эффективных моделей и способов вовлечения молодых в экономическую деятельность, включая деятельность молодёжных трудовых объединений, студенческих отрядов, развития молодёжных бирж по трудоустройству молодых специалистов;

поддержка многообразия межрегионального и международного взаимодействия молодёжи;

создание и развитие системы «социальных лифтов» (поддержки и сопровождения);

развитие системы специальных интернатов для талантливой молодёжи, проведение летних научных лагерей и школ (в различных городах государства), исследовательских экспедиций;

повышение и развитие общественного статуса лауреатов премий из числа молодёжи и их наставников, активная государственная пропаганда и популяризация возможных достижений, реклама имеющихся возможностей;

распространение современных эффективных моделей и форм участия молодёжи в государственном управлении общественной жизнью страны;

вовлечение российской молодёжи в инновационные международные

проекты в сфере образования, науки, культуры, технологий, в международные творческие, научные и спортивные объединения.

развитие добровольческой (волонтерской) деятельности молодежи, создание условий для деятельности молодежных общественных объединений и некоммерческих организаций;

поощрение инициативы формирования моделей молодежного самоуправления и самоорганизации в учебных, студенческих, трудовых коллективах по месту жительства;

популяризация и актуализация с использованием социальных программ общественных объединений, социальной рекламы таких известных человеческих ценностей как: здоровье, рассудок, труд, карьера, семья, толерантность, права и свободы человека, чувство патриотизма, служение государству, ответственность, забота и внимание к близким, активная жизненная и гражданская позиция;

поддержка комплекса программ формирования единой гражданской нации, формирование национально-государственной идентичности, воспитание черт толерантности к представителям различных этносов, народов, национальностей, а также стимулирование межнационального и международного сотрудничества в целом;

стимулирование интереса молодых людей к историческому и культурному наследию государства, защите окружающей среды государства путём стимулирования развития системы внутреннего туризма.

Таким образом, в исследовании был комплексно и подробно рассмотрен феномен государственной молодежной политики и механизм её реализации. Механизм в данном случае является неким двигателем, который осуществляет государственную политику относительно молодежи, что позволяет государству успешно развиваться, и двигаться дальше на мировой арене.

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ФАКТОРОВ МОНИТОРИНГА СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ<sup>2</sup>**

***КРЕТОВА А.В.,***

*д-р экон. наук, доцент, проректор*

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

---

<sup>2</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования» (регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

**ЕПИШЕНКОВА А.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Глобализация мирового экономического пространства стала триггером нарастания кризисных проявлений, сформировала новые факторы внешней среды организаций и государств, определила необходимость возникновения Повестки дня устойчивого развития. Концепция устойчивого развития трансформирует архитектуру факторов внешней среды организаций и государств.

*Ключевые слова:* экономика, развитие, кризис, фактор, мониторинг.

## **FEATURES OF THE FORMATION OF FACTORS FOR MONITORING THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN THE FRAMEWORK OF THE IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**KRETOVA A.V.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Pro-rector*

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

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

**YEPISHENKOVA A.A.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Production Management*

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

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

*Annotation.* The globalization of the global economic space has become a trigger for the growth of crisis manifestations, has formed new factors of the external environment of organizations and states, and has determined the need for the emergence of a Sustainable Development Agenda. The concept of sustainable development transforms the architecture of environmental factors of organizations and states.

*Keywords:* economy, development, crisis, factor, monitoring.

Современное состояние и тенденции развития мировой экономической системы свидетельствуют об интенсификации проявления кризисных явлений функционирования как следствие формирования глобального интегративного пространства. Развитие экономической системы столкнулось с ускорением воздействия различных факторов макросреды как на мировую социально-



экономическую систему, так и ускорение кризисных проявлений в локальных экономических системах, связанных на первый взгляд опосредованным способом.

Теория и практика антикризисного управления претерпевает изменения, провоцируемые факторами, прежде всего, внешней среды. В последнее десятилетие к ним можно отнести: внедрение цифровизации во все сферы социально-экономических систем, бурное развитие этих процессов обусловлено как парадигмой последних десятилетий в стремлении к глобализации и интеграции социально-экономических систем мировой экономики, так и воздействием пандемии коронавируса практически на все сферы жизнедеятельности современного общества.

Ещё одним фактором, провоцирующим ускорение проявления кризисных явлений, выступает практика реализации концепции устойчивого развития, принятая в 2015 г. государствами-членами ООН. Повестка дня определила 17 групп взаимосвязанных и неразделимых целей и задач в области устойчивого развития до 2030 г. Парадигма Повестки – добиться улучшения жизни и будущего всех людей во всём мире, что определяет её универсальность. И в то же время достижение целей устойчивого развития невозможно без консолидации усилий правительств, частного сектора, гражданского общества и жителей Земли. Достижение разрабатываемых показателей до 2030 г. не являлось требованием, а выступает инструментом предотвращения мировых катаклизмов и снижения социальной напряжённости современного общества.

Но геополитические факторы возобладали, и иностранные инвесторы способствовали внедрению ESG-повестки как производной, но концентрирующей российский бизнес на трёх критериях: экологическом, социальном и критерии корпоративного управления. Следует отметить, что в последние годы в западной экономической системе наблюдался явный диспропорциональный интерес к экологическому фактору в ущерб, в первую очередь, социальной составляющей этого рейтинга социальной ответственности компаний. Это привело к популизму в работе крупных корпораций. Неблагоприятный макроэкономический фон и необходимость реализации принципов импортозамещения во всей деятельности современных компаний определил иной круг оперативных задач, чем перечисленные критерии, а именно поиск альтернатив западным инвестициям и контрагентам, изменение логистики, сохранение кадрового состава и иные. Тем самым организации вынуждены пересматривать свои стратегии, в том числе по ESG.

Несомненно, тренд последних лет связан с усилением социальной составляющей развития общества. В Российской Федерации идёт поступательное развитие всего спектра национальных проектов, призванных достичь в установленные 15 лет показатели по всем 17 группам целей. И экологизация общества остаётся в приоритете внимания и финансирования нашего государства.

Эволюция мировой экономической системы ранее не сталкивалась с последствиями воздействия долговременных трендов формирования глобального интернационального интегрированного социально-экономического пространства. Политическим трендом предшествующих поколений были глобализация, интеграция, отказ от приоритетов национального развития, что предопределило формирование новой системы противовесов в мировом сообществе. Тем неожиданнее проявилось на этом фоне воздействие пандемии и серии политических кризисов, приведших к дестабилизации как политического, так и социо-экономического пространства мировой экономической системы. Данные условия определяют необходимость дополнения и корректировки разработанных методик диагностики и мониторинга развития кризисных явлений в социально-экономических системах.

Так, внимание возвращается к оценке воздействия внешних факторов на функционирование как национальной экономики, так социально-экономических систем регионов и отдельных отраслей промышленности страны. Перечисленные тенденции определили изменение в воздействии даже изученных факторов внешней среды. Так, воздействие цифровизации обусловило ускорение темпов передачи негативного воздействия кризисных факторов на социально-экономическую систему, последствием глобализационных и интеграционных процессов явилось диспропорциональное развитие структуры промышленности как отдельных регионов, так и национальных экономик в целом. Изменилось воздействие политических факторов, парадигмой становится переход от дипломатических переговоров в сторону угроз вооружённых конфликтов, а также возникновение и систематическое поддержание зон военной агрессии экономических интересов отдельных групп стран, что в свою очередь определило начало фундаментальных сдвигов в формировании многополярного мира и трансформации мировой архитектуры политических взаимоотношений.

В то же время в национальной экономической системе Российской Федерации нарастают тенденции самодостаточности, импортонезависимости, взаимовыгодности внешнеторговых отношений, уход от ресурсного экспорта к наукоёмкому и уникальному в мировой структуре, конверсия результатов развития оборонно-промышленного комплекса страны в развитие промышленного производства всей структуры экономики, особенностью которой является повышение результативности всех систем управления, начиная с органов государственного управления всех уровней заканчивая функционированием разнообразных некоммерческих общественных организаций.

Ещё одним аспектом формирования систем мониторинга развития социально-экономических систем различных уровней является достижение поставленных показателей в системе комплекса целей устойчивого развития,

принятого в Повестке ООН. Ежегодно в Посланиях Федеральному Собранию, указах Президента Российской Федерации и иных нормативных актах определяются приоритеты краткосрочной перспективы на год с принятием соответствующей структуры государственных расходов.

Тем самым современные российские компании выстраивают свои стратегии организационного развития, учитывая в мониторинге воздействия внешней среды необходимость формирования и развития стратегии сбалансированного системного внедрения всех факторов ESG. ESG-концепция на уровне организаций стремится к формированию «зелёной» корпоративной культуры и включения экомышления у сотрудников. Тем самым сохранение ESG-стратегии в современном бизнесе позволяет вторить и на практике соответствовать реализации национальных проектов по достижению целей устойчивого развития, что, в свою очередь, даёт возможности к получению как преференций в деятельности организации, так и повышению инвестиционной привлекательности и приоритетности организационного развития.

Таким образом, в системе мониторинга антикризисного управления реализация концепции устойчивого развития требует обязательного учёта рисков реализации ESG-стратегии в деятельности организаций различных сфер деятельности. К таковым относятся:

- риски расходов на уплату налога на компенсацию углеродного следа, риск запрета деятельности и выпуска продукции, превышающей предельные уровни выбросов, риск ущерба вследствие природных катастроф, штрафы за отходы, приостановка или запрет деятельности, потеря репутации, загрязнение окружающей среды вследствие аварии, истощение невозобновляемых ископаемых и возобновляемых ресурсов, утрата биоразнообразия;

- риски утечки профессиональных кадров, потери мотивации персонала, причинения вреда здоровью, срыва сроков выпуска продукции или остановки производства, потери репутации, производства или получения товаров и услуг ненадлежащего качества;

- риски падения акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности бизнеса, недостаточная квалификация директоров, риск санкций, риск потери деловой репутации, неполное раскрытие информации, сжатая отчётность или невозможность невыполнения принятых обязательств.

Выделенные экспертами риски непосредственно связаны с реализацией ESG-стратегии организациями, но учёт и сопоставление этих рисков потерь со структурой расходов компании позволяет адаптировать и корректировать операционные стратегии функционирования организаций таким образом, чтобы предупредить возникновение фатальных кризисных ситуаций, которые могут привести к банкротству и ликвидации организации. Можно сказать, что реализация концепции устойчивого развития на всех уровнях управления призвана обеспечить баланс интересов общества в гармоничном

сосуществовании с природным миром как необходимым фактором благополучного существования будущих поколений. Учёт целей устойчивого развития страны необходим для долгосрочного существования и развития организаций всех форм собственности и размеров. В данном контексте достижение целей государства начинается с каждого жителя страны и поддерживается в корпоративных стратегиях всех уровней управления.

Тем самым, целесообразны дополнительные исследования трансформации системы мониторинга антикризисного управления для учёта расширившегося спектра факторов внешней среды, как прямо, так и опосредовано влияющих на эффективность взаимодействий факторов внутренней среды организации.

## **РОЛЬ ФЕРМЕРСТВА В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИАЗОВЬЯ**

***КУЗЬМЕНКО В.В.,***

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры экономики*

*ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет»,*

*Мелитополь, Запорожская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* Статья посвящена изучению роли малых форм хозяйствования в развитии аграрного сектора Приазовского региона. Изучены тенденции развития сельскохозяйственного сектора южных регионов России, а также проблемы и перспективы функционирования фермерских хозяйств, что может быть учтено при формировании стратегии развития аграрной сферы Запорожской области.

*Ключевые слова:* малые формы хозяйствования, фермерские хозяйства, аграрное производство, стратегия развития региона.

## **THE ROLE OF FARMING IN THE AGRICULTURAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE AZOV REGION**

***KUZMENKO V.V.,***

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Economics*

*FSBEI HE «Melitopol State University»,*

*Melitopol, Zaporozhye region, Russian Federation*

*Annotation.* The article is devoted to studying the role of small forms of farming in the development of the agricultural sector of the Azov region. The trends of the development the agricultural sector in the southern regions of Russia have

been studied, as well as the problems and prospects for the functioning of farms. These facts can be taken into account within forming a development strategy for the agricultural sector of the Zaporozhye region.

*Keywords:* small forms of farming, farms, agricultural production, regional development strategy.

На сегодняшний день сложно оценить количественные параметры объёмов сельскохозяйственного производства, которые приходятся на долю крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей и личных подсобных хозяйств в новых регионах РФ, и в Запорожской области, в частности. Однако то, что аграрный сектор традиционно имел огромное влияние на результаты функционирования экономики Приазовского региона, неоспоримо. В связи с этим, при разработке стратегии развития Запорожской области, целесообразно детально оценить роль малых форм хозяйствования в перспективном развитии аграрной сферы и области в целом. Стратегическим ориентиром может служить опыт и статистика иных регионов Приазовья (Краснодарского края, Ростовской области, Крыма).

По данным первой сельскохозяйственной микропереписи в России, проведённой Росстатом в 2021 году, количество производителей коллективных форм хозяйствования сократилось на 27%, индивидуальных предпринимателей на 53% [1]. При этом продолжается тенденция к укрупнению хозяйств, наметившаяся ещё в прошлом десятилетии. Такая же ситуация наблюдается и в вышеуказанных регионах юга России.

Причин этого несколько. Основной является неравный доступ к кредитам и субсидиям, поскольку крупным производителям проще диверсифицировать производство, получить доступ к кредитным ресурсам и страховым механизмам. Также меры государственной поддержки разнятся для участников агрорынка, и для крупных хозяйств или объединений производителей существуют механизмы государственного стимулирования инвестиций в аграрные проекты (СПИК, СЗПК), льготные беззалоговые кредиты, государственные гарантии. Для малых же форм хозяйствования доступны только субсидии на приобретение племенного скота, элитных семян, компенсации части затрат на покупку удобрений и иные мероприятия, которые в недостаточной мере способствуют поддержанию конкурентоспособности фермеров. Очевидно, что себестоимость фермерской продукции более высока, поскольку агрохолдингам предоставляются оптовые скидки при закупке сырья и материалов, ГСМ. Жёсткая ценовая конкуренция с крупными агрохолдингами также обусловлена низкой покупательской способностью населения вследствие череды экономических кризисов последних лет, которую мелкие фермерские хозяйства не выдерживают. Ещё одним важным моментом является сокращение каналов продаж сельхозпродукции фермеров, поскольку крупные конкуренты ориентированы на полный цикл производства, включая переработку сельхозпродукции, и

сбыта через фирменные точки продажи или сетевые торговые организации [2].

Однако следует отметить, что государство, понимая важность поддержки малых сельхозпроизводителей, которые решают такие важные задачи как обеспечение продовольственной безопасности регионов и занятость населения в сельской местности, на 2024 год предусмотрело объединение компенсирующих стимулирующих субсидий, предназначенных для приоритетных направлений развития, среди которых особое место занимает развитие малых форм хозяйствования и сельскохозяйственное страхование, в одну. В рамках приоритетных направлений предусмотрено 26 видов господдержки. Основной формой поддержки является субсидия на возмещение понесённых затрат – по ставкам, которые либо определены правилами, либо будут определяться субъектами Российской Федерации в рамках нормативных правовых актов регионов. Личные подсобные хозяйства с 2024 года будут включены в основные приоритетные направления развития, и для них также предусмотрено получение поддержки на равных условиях. Для коллективных форм хозяйствования и индивидуальных предпринимателей предполагается пролонгирование гранта «Агростарта». Грант на развитие семейной фермы будет сегментирован на грант на капитальные затраты и грант на реализацию комплексных проектов, то есть на движимое и недвижимое имущество.

Сельскохозяйственные объединения и СММП могут получить грант «Агропрогресс». Сельскохозяйственным потребительским кооперативам доступны субсидии на возмещение затрат на приобретение имущества. Есть отдельные субсидии на приобретение сельхозживотных, имущества с целью передачи членам кооператива, на приобретение имущества с целью включения в неделимый фонд кооператива. Эти субсидии действуют в рамках федерального проекта «Акселерация субъектов МСП». Федеральный проект грант «Агротуризм» также является актуальным для малых производителей Запорожской области, поскольку в Приазовском регионе развито не только земледелие, садоводство и животноводство, но и рыболовство.

В рамках этой программы предусмотрена первоочередная поддержка комплексных проектов по развитию агротуризма на основе кооперационных связей, развитию туристического кластера на сельской территории.

Льготное кредитование также будет доступно малым аграриям Приазовья в текущем году. С 2024 года также меняются условия кредитования в рамках Постановления Правительства 1528. В случае, если сельхозтоваропроизводитель осуществляет деятельность в растениеводстве и получает кредитный ресурс по льготной ставке на развитие подотраслей растениеводства, то кредит ему будет предоставляться только при наличии у него договора агрострахования. Эти условия не будут распространяться на малые хозяйственные формы [3]. Кроме того, реализация проекта свободной экономической зоны на территории новых регионов также позволяет получать фермерам поддержку государства.

Таким образом, развитие малых сельскохозяйственных предприятий требует комплексного подхода, включающего поддержку со стороны государства, создание агрокластеров и кооперативов, а также обучение и консультирование по вопросам управления и маркетинга. В связи с этим обозначенные проблемные моменты и перспективные возможности целесообразно учитывать при разработке стратегии развития Запорожской области, исходя из значимости малых сельхозпроизводителей для агросектора Приазовского региона.

Публикация выполнена в рамках научной темы FRRS-2023-0033 «Формирование социально-экономических условий эффективного развития малых форм хозяйственной деятельности региона».

#### *Список использованных источников*

1. Кулистова, Т. Агросектор снова переписали. Какие тенденции выявила сельскохозяйственная микроперепись. – Текст : электронный // Агроинвестор. 4 февраля 2023 г. – URL : <https://www.agroinvestor.ru/opinion/article/39713-agrosektor-snova-perepisali-kakie-tendentsii-vyyavila-selskokhozyaystvennaya-mikroperepis/>

2. Сарайкин В.А. Об изменении роли малых предприятий и малых форм хозяйствования в сельскохозяйственном производстве. – Текст : электронный // Московский экономический журнал. – 2017. – № 4. – URL : <http://www.yberleninka.ru/article/n/ob-izmenenii-rol-i-malyh-predpriyatii-i-malyh-form-hozyaystvovaniya-v-selskohozyaystvennom-proizvodstve>

3. Субсидии малым формам хозяйствования. Кубанский сельскохозяйственный информационно-консультационный центр. – Текст : электронный. – URL : <http://www.kaicc.ru/gosudarstvennaya-podderzhka-ark/subsidii-malym>.

## **РАЗВИТИЕ МИРОВОЙ ВАЛЮТНОЙ СИСТЕМЫ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИТКОИНА КАК МИРОВЫХ ДЕНЕГ**

***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*

*Аннотация.* В ходе исследования выявлена взаимосвязь необходимости реформирования мировой валютной системы и кризисными явлениями в мировой экономике, выделены причины современного кризиса мировой валютной системы, обосновано, что одна из перспективных направлений

реформирования мировой валютной системы является использование биткоина в качестве мировых денег.

*Ключевые слова:* мировая валютная система, финансово-экономические кризисы, мировые деньги, криптовалюта, биткоин.

## **THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL MONETARY SYSTEM BASED ON THE USE OF BITCOIN AS WORLD MONEY**

***KULIK E.I.,***

*Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The study revealed the relationship between the need to reform the world monetary system and crisis phenomena in the global economy, highlighted the causes of the current crisis of the world monetary system, justified that one of the promising areas of reform of the world monetary system is the use of bitcoin as world money.

*Keywords:* world currency system, financial and economic crises, world money, cryptocurrency, bitcoin.

Основными проблемами, влияющими на устойчивое развитие мировой экономики с начала XXI века, являются риски на макроэкономическом и геополитическом уровнях, причины возникновения которых обусловлены нестабильностью функционирования мировой валютной системы. Общеизвестно, что именно данная система призвана выполнять две главные функции: во-первых, создавать благоприятные условия для развития производства и международного разделения труда, а во-вторых, и самое главное, обеспечивать бесперебойное функционирование её структурных элементов. Но сегодня мировая валютная система не выполняет ни одной из этих функций, что подтверждают участвовавшие кризисы в валютно-финансовой сфере в мировых масштабах. Учитывая современные трансформационные и структурные геополитические преобразования, вопрос о реформировании и реструктуризации базовых принципов и механизмов функционирования существующей валютной системы остаётся актуальным и требует решения в кратчайшие сроки.

Цель исследования – обосновать направление реформы мировой валютной системы на основе биткоина.

Возникновению и развитию мировой валютной системы способствовали процессы создания мирового рынка, углубление международного разделения труда и развитие экономических отношений между государствами. Настоящая мировая валютная система сформировалась в процессе длительного развития.



Основными её задачами являются содействие международному валютному сотрудничеству и рост международной торговли, стабилизация валютно-обменных операций, создание системы многосторонних расчётов и устранение валютных препятствий в международной торговле. Характер функционирования мировой валютной системы и степень её устойчивости зависят от соответствия этой системы и складывающихся в ней отношений реальным потребностям мирового хозяйства, расстановке сил и соотношению интересов главных экономических субъектов мира.

Изучив мнения различных учёных, можно сделать вывод о том, что мировая валютная система (МВС) является исторически сложившейся формой организации международных валютных отношений, закреплённой межгосударственными и межбанковскими соглашениями на основе правил, обычаев, договорённостей и инструментов, которые применяются странами в соответствующей сфере [1, 2, 3].

В настоящее время функционирует четвёртая мировая валютная система, утверждённая в 1976 г. на Ямайской конференции, но по факту она перестала функционировать в полной мере с 2008 г. Данный вывод подтверждается эволюцией развития данной системы, а точнее экономическими событиями, которые предшествовали переходу от одной системы к другой (табл. 1).

*Таблица 1*

**Развитие мировой валютной системы и основные мировые финансово-экономические кризисы**

Наименование мировой валютной системы	Год утверждения	Мировые финансово-экономические кризисы
Парижская	1967	1990-1903 гг. – мировой экономический кризис; 1913 г. – финансовый кризис; 1920-1922 гг. – экономический кризис
Генуэзская	1922	1929-1933 гг. – «Великая депрессия»
Бреттон-Вудская	1944	1974-1975 гг. – экономический кризис; 1973-1975 гг. – нефтяной кризис
Ямайская	1976-1978	1997 г. – азиатский кризис; 2008-2009 гг. – мировой финансово-экономический кризис

Сопоставление периодов функционирования мировых валютных систем с финансово-экономическими кризисами выявило определённую взаимозависимость между этими событиями: это связано с тем, что принципы функционирования мировой валютной системы в определённый период времени утратили соответствие структуре мирового хозяйства и интересам основных субъектов в мировой экономике, что, в свою очередь, стало одной из причин кризисных явлений в глобальных масштабах. Основываясь на этом явлении, можно утверждать, что Ямайская валютная система, которая на сегодняшний день накопила большое количество противоречий, практически

не функционирует, что подтверждается появлением проблем в финансово-экономических сферах на глобальном уровне.

Причины современного кризиса мировой валютной системы прослеживаются как в её развитии, так и в особенностях функционирования доллара. Среди их многообразия можно выделить основные:

отказ от золотовалютного стандарта в регулировании международных торговых и валютных отношений как следствие стремительного увеличения объёмов кредитования, которое, в свою очередь, дестабилизировало мировую экономику;

монополизация США контроля за долларом как мировой валютой, что, в свою очередь, привело к образованию неуправляемой денежной массы в этой валюте;

отсутствие мировых денег как наднациональной валюты.

Эволюция мировой валютной системы подтверждает, что она нуждается в постоянном совершенствовании в соответствии с изменениями внешнеэкономической политики ведущих стран мира.

Некоторые учёные выделяют несколько наиболее перспективных направлений развития мировой валютной системы, среди которых, как одно из направлений, указывается возможность использования виртуальных валют, а именно криптовалют. На основе активного внедрения инновационных технологий во все сферы экономической деятельности виртуальные деньги уже рассматриваются как новое платёжное средство для международных расчётов [3].

Мировые деньги выполняют некоторые ключевые функции:

1. Средство обмена: мировые деньги используются для проведения торговых операций между различными странами и экономиками.

2. Единица измерения стоимости: мировые деньги позволяют оценить стоимость товаров и услуг в различных странах и упрощают сравнение цен.

3. Средство накопления: мировые деньги позволяют людям и компаниям сохранять и накапливать богатство в стабильной форме.

4. Средство платежа: мировые деньги используются для осуществления платежей за товары, услуги и другие обязательства.

5. Резервная валюта: некоторые мировые деньги, такие как доллар США и евро, используются в качестве резервной валюты центральными банками и государствами для обеспечения стабильности и ликвидности своих резервов.

В настоящее время основными мировыми валютами являются доллар США, евро и иена. Биткоин – это криптовалюта, которая существует и функционирует на основе технологии блокчейн. Однако биткоин становится всё более популярным и широко используемым в качестве средства обмена и инвестиций, учитывая растущую популярность к данному финансовому инструменту как со стороны государств, так и со стороны крупных игроков на мировом финансовом рынке. Можно предположить, что в будущем мировая финансовая система будет основываться именно на биткойне [2]. Особенности биткойна по сравнению с традиционными мировыми валютами подтверждают

данное утверждение:

1. Децентрализация. Биткоин не контролируется центральными банками или правительствами, что означает, что он не подвержен политическим влияниям или манипуляциям и тем самым обеспечит функционирование этой мировой валюты как наднациональной.

2. Прозрачность. Все транзакции с биткоином записываются в публичном блокчейне, что обеспечивает высокий уровень прозрачности и предотвращает мошенничество.

3. Низкие комиссии. Проведение транзакций с биткоином обычно связано с низкими комиссиями по сравнению с традиционными финансовыми инструментами.

4. Быстрые транзакции. Транзакции с биткоином могут быть проведены практически мгновенно, без необходимости прохождения через посредников или банки.

5. Глобальность. Биткоин доступен для использования в любой точке мира, что делает его удобным средством для международных платежей и переводов.

6. Ограниченный выпуск. Общее количество биткоинов ограничено до 21 миллиона, что делает его дефляционной валютой и помогает защитить от инфляции.

Таким образом, мировая валютная система выступает одной из главных движущих сил, которые могут либо способствовать расширению международных экономических отношений, либо наоборот, ограничивать их интенсивность. Поэтому развитие международных экономических отношений во многом зависит от характера мировой валютной системы. Её возникновение и дальнейшая эволюция отражают объективное развитие процессов интернационализации капитала, требующих адекватных условий в международной денежной сфере.

Внедрение и быстрое распространение цифровых инноваций в мировой валютной системе будет способствовать устранению временных и пространственных ограничений в обслуживании клиентов и контрагентов, снижению транзакционных издержек и повышению качества услуг финансовых учреждений. Все это сказывается на популярности данного финансового инструмента, поэтому в перспективе вполне возможно использование его как мировой валюты.

#### *Список использованных источников*

1. Кузнецова, Л. М. Современное состояние мировой валютной системы: проблемы и готовность к реформированию / Л. М. Кузнецова, В. А. Бабенкова. – Текст : непосредственный // Экономическая среда. – 2020. – № 1(31). – С. 11-18. – EDN OLCTZN.

2. Солодухина, О. И. Криптовалюта как новый потребительский уровень развития мировой валютной системы / О. И. Солодухина, С. А. Старых. –

Текст : непосредственный // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 12-3(102). – С. 70-74. – DOI 10.23670/IRJ.2020.102.12.083.

3. Сенишин, С. В. Тенденции и перспективы развития мировой валютной системы и международных валютных отношений в период, предшествовавший кризису 2020 года / С. В. Сенишин. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2. – № 2(122). – С. 46-56. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.02.02.006.

4. Крылова, Л. В. Кризис современной мировой валютно-финансовой системы в условиях цифровизации / Л. В. Крылова. – Текст : непосредственный // Мировая экономика и мировые финансы. – 2022. – Т. 1. – № 1. – С. 35-39. – DOI 10.24412/2949-6454-2022-0060. – EDN BXFCHR.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ВЭД И ОРГАНОВ ВЛАСТИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА: РЕГИОНАЛЬНЫЙ РАЗРЕЗ**

**ЛЕНЬ М.В.,**

*заместитель Главы Администрации города Моспино,  
Моспино, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Выявлено, что существенным фактором успешного функционирования предпринимательства является государственная поддержка стимулирования и развития малого бизнеса. Обнаружено, что субъекты внешнеэкономической деятельности сталкиваются с различного рода проблемами, решение которых должно быть связано с совершенствованием организационно-институциональных финансово-экономических и правовых механизмов государственной поддержки бизнеса. Определено, что основными инструментами государственной поддержки выступают кредитование, налогообложение, страхование, информационно-консультационная поддержка. Обоснованы меры, позволяющие повысить эффективность взаимодействия государства и бизнеса.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, взаимодействие, государство и бизнес, организационный механизм, финансовый механизм.

## **IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF INTERACTION BETWEEN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTITIES AND GOVERNMENT AUTHORITIES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE STATE: REGIONAL ASPECTS**

**LEN' M.V.,**

*Deputy Head of the Mospino city Administration,  
Mospino, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* It is revealed that a significant factor in the successful functioning of entrepreneurship is government support for the stimulation and development of

small businesses. Based on the survey, it was found that subjects of foreign economic activity face various kinds of problems, the solution of which should be related to the improvement of organizational, institutional, financial, economic and legal mechanisms of state support for business. It is determined that the main instruments of state support are lending, taxation, insurance, information and consulting support. The measures allowing to increase the efficiency of interaction between the state and business are justified.

*Keywords:* foreign economic activity, interaction, state and business, organizational mechanism, financial mechanism.

Важную роль в регулировании процессов хозяйственной деятельности и реализации конкурентных преимуществ национальных фирм на внешнем рынке играет поддержка внешнеэкономической деятельности со стороны государства.

Так, И.Г. Смирнова под государственной поддержкой понимает совокупность мероприятий организационно-экономического и финансового характера, которая обеспечивает возможность эффективного ведения расширенного воспроизводства и даёт конкурентные преимущества товаропроизводителям [1].

По мнению ряда других учёных, «государственная поддержка внешнеэкономической деятельности ... активно применяется во многих развитых странах и выступает неотъемлемым фактором экономического роста» [2] и «направлена на укрепление конкурентоспособности национальных компаний на международных рынках, создание условий для лучшего продвижения интересов национального бизнеса на внешние рынки и имеет наступательный характер» [3].

Можно констатировать, что государственная поддержка ВЭД применяется предприятиями для минимизации своих рисков и издержек и ставит целью рост доходов, развитие бизнеса, рост занятости населения, положительно сказывается на бюджете страны и способствует повышению устойчивости экономики.

Изучение исследований ведущих отечественных и зарубежных учёных, а также практического опыта субъектов хозяйствования Донецкой Народной Республики и других субъектов Российской Федерации показало, что предприятия-субъекты ВЭД, как правило, осуществляют деятельность самостоятельно, без государственной поддержки. В связи с этим они несут значительные затраты на производство и реализацию продукции на внешнем рынке, а также на уплату налогов: в структуре чистого дохода такие затраты составляют около 95%.

С целью определения ключевых проблем, с которыми сталкиваются предприятия-субъекты ВЭД Донецкой Народной Республики при выходе на внешние рынки, и повышения эффективности взаимодействия и обратной связи данных субъектов хозяйствования с органами власти, был проведён

опрос. В опросе принимали участие 30 респондентов, в т. ч. субъектов ВЭД – 26 (индивидуальных предпринимателей – 13, обществ с ограниченной ответственностью – 9, акционерных обществ – 4) и представителей органов власти – 4 (рис. 1).

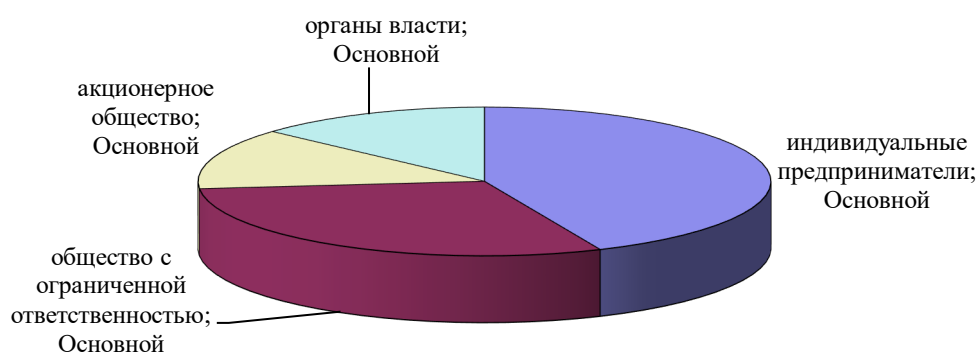


Рис. 1. Структура респондентов, принимавших участие в опросе

Следует отметить, что в опросе принимали участие не только субъекты хозяйствования Донецкой Народной Республики, но и предприниматели из Москвы, Воронежа, Екатеринбурга.

Оценивая степень влияния проблем, возникающих при взаимодействии с государственными структурами, можно заметить, что среди основных сложностей, которые испытывают предприниматели, являются вопросы кредитования (70% респондентов).

Так, например, в Донецкой Народной Республике финансово-кредитная система представлена ограниченным количеством учреждений – ПАО «ПСБ», ООО Коммерческий банк «Международный расчётный банк», а также рядом автономных некоммерческих организаций – микрокредитных компаний.

Следует также отметить, что высокие процентные ставки – ключевая проблема для бизнеса. Активная фаза специальной военной операции приводит к повышению риска невозврата. Неразвитая система страхования, в т. ч. от военных рисков, приводит к тому, что финансовое учреждение пытается компенсировать данный риск за счёт повышенной ставки, что делает неблагоприятным развитие данного направления.

Кроме этого, кредиты, как правило, выдаются под уже функционирующий бизнес. При этом основным условием является его существование не менее трёх-четырёх месяцев, в зависимости от вида деятельности. При этом важнейшим условием кредитования для бизнеса является залог имущества клиента. Если же клиент не может предоставить залога, то практически всегда субъекты хозяйствования получают отказ в кредитовании.

Ещё одно важное условие – наличие платёжеспособного бизнеса, который проверяется банками посредством проведения аудита финансовой деятельности заёмщика. Сроки на все процедуры согласования и

рассмотрения кредитной заявки малого предпринимателя составляют от трёх до пятнадцати дней, после чего кредит либо выдаётся, либо в нём отказывают.

Таким образом, кредитование бизнеса остаётся не востребованным среди предпринимателей в связи с частыми отказами в кредитной заявке.

Практически 100% респондентов назвали важной проблемой для субъектов хозяйствования нехватку квалифицированных кадров по различным направлениям деятельности, в т. ч. специалистов в сфере ВЭД. Большинство опытных специалистов выехали за пределы Республики. Студенты обучаются дистанционно, а прохождение различных видов производственной практики на предприятиях в условиях СВО является скорее формальным.

Ещё одной важной проблемой для субъектов хозяйствования выступает взаимодействие с таможенными/налоговыми органами (75% респондентов). Разрыв логистических цепочек привёл к необходимости поиска предпринимателями новых партнёров и выхода на новые рынки сбыта, например, рынок Китайской Народной Республики. Однако, несмотря на перспективные торговые отношения и высокий товарооборот между РФ и КНР, субъекты хозяйствования отмечают высокое влияние нетарифных мер государственного регулирования внешнеэкономической деятельности со стороны партнёров. Это сказывается на фактической цене и приводит либо к сокращению объёмов закупок / сбыта, либо к полному отказу от сотрудничества с иностранными партнёрами.

Отдельно можно выделить проблему ухудшения ситуации для российских производителей на внутреннем рынке вследствие роста импорта конкурентоспособной китайской продукции.

Следующий проблемный аспект – высокая стоимость коммерческой недвижимости (офисных помещений) около 40% респондентов.

Кроме рассмотренных следует также выделить ряд проблем, препятствующих развитию промышленности, агропромышленного комплекса, а также малого и среднего предпринимательства Донецкой Народной Республики и их внешнеэкономической деятельности, а именно:

1. Структурный дисбаланс промышленного комплекса Республики.
2. Критический износ активной части основных средств и морально устаревшая инфраструктура промышленных предприятий.
3. Высокая затратность промышленного производства, в том числе существенная импортозависимость промышленной продукции.
4. Низкая экономическая активность промышленных предприятий. Наличие избыточных производственных мощностей, как правило, устаревших, высокие издержки на их содержание.
5. Недостаточный уровень реализации отечественной продукции на экспорт, в т. ч. из-за недостаточных квот, применения индикативных цен, высоких таможенных пошлин и др.

6. Дефицит финансовых ресурсов для пополнения оборотных средств и инвестирования в техническое перевооружение.

7. Особенности правового механизма функционирования института временных администраций, не предполагающего благоприятных условий для инвестирования в развитие и модернизацию производства.

8. Отсутствие правительственного фонда развития промышленности для осуществления государственного инвестирования перспективных промышленных проектов.

9. Отсутствие государственного заказа как механизма рыночного регулирования для обеспечения конкурентных преимуществ республиканских производителей.

10. Диспаритет цен и ограниченность рынков сбыта [4].

Указанные проблемы взаимосвязаны и являются следствием друг друга.

Согласно результатам исследования формирование механизма государственной поддержки внешнеэкономической (в т. ч. экспортной) деятельности должно быть направлено на решение проблем, препятствующих развитию предпринимательства, ухудшающих уровень бизнес-климата в Республике, который влияет на приток инвестиций и сказывается на социально-экономическом развитии государства.

Рассмотрение зарубежного опыта позволило установить, что положительным является опыт государственной политики, где развитию предпринимательства способствовали реформы, направленные на совершенствование правового поля, содействие доступу к кредитным ресурсам, совершенствование налоговых инструментов, развитие инфраструктуры, а также информационной и консультационной поддержки при выходе на зарубежные рынки.

Основные задачи государственной политики Российской Федерации по поддержке экспорта заключаются в следующем:

1. Расширении номенклатуры и рынков сбыта.
2. Повышении конкурентоспособности продукции на внешнем рынке.
3. Создании системы взаимодействия органов государственной власти и институтов развития.
4. Устранении чрезмерных страновых барьеров для субъектов ВЭД.

Проведённый анализ показал, что система поддержки экспорта, созданная в России, не является достаточно эффективной: используемые меры слабо взаимосвязаны, выделенные финансовые средства осваиваются не в полном объёме, что, несомненно, снижает перспективы отечественного бизнеса на внешних рынках. Эти недостатки указывают на целесообразность развития организационно-институционального, финансового и нормативно-правового механизмов государственной поддержки экспорта.

Состояние российской экономики, жёсткая конкуренция, с которой сталкиваются российские товаропроизводители на мировом и национальном рынках, вызывают необходимость государственного регулирования



внешнеэкономической деятельности с использованием всего инструментария экономических, административных и правовых методов.

На рис. 2 представлены составляющие финансового и организационного механизма государственной поддержки экспорта, применяемые в Российской Федерации.

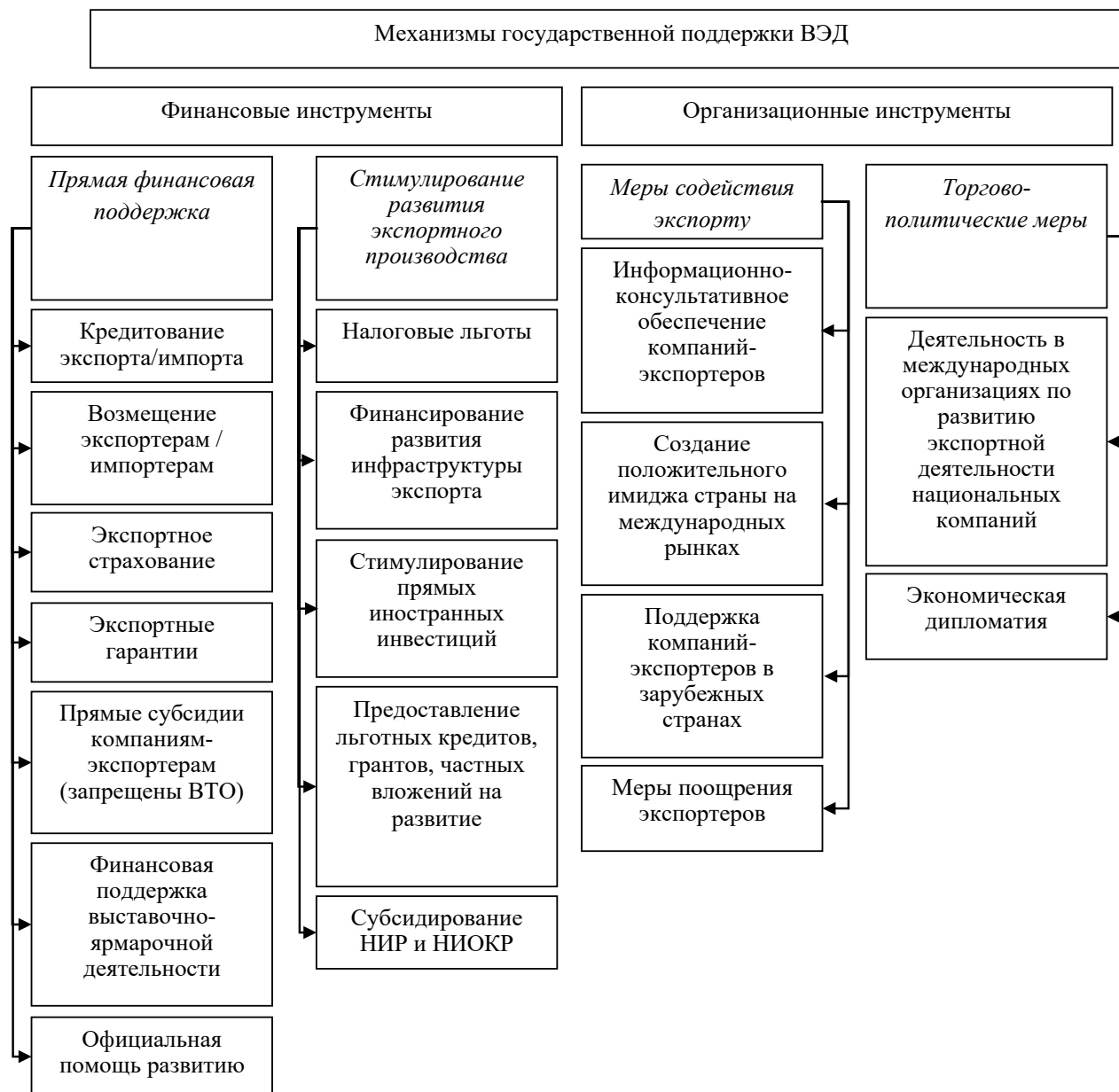


Рис. 2. Составляющие финансового и организационного механизма государственной поддержки ВЭД Российской Федерации

Помимо организационно-институционального и финансового механизма государственной поддержки экспорта важную роль в его регулировании играет нормативно-правовое обеспечение, которое должно включать:

наднациональное законодательство (договоры в рамках международных союзов);

национальное законодательство;

1) законодательные акты, регулирующие ВЭД;

2) нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность ОАО «РЭЦ» (федерального уровня (федеральные законы, постановления и распоряжения Правительства РФ, инструкции и приказы Банка России, Минфина РФ, Минэкономразвития РФ и других профильных ведомств); регионального и местного уровней (законы, указы, постановления субъектов РФ и органов местного самоуправления));

3) государственные программы, концепции, стратегии.

Таким образом, усиление государственного регулирования, диктуемое состоянием экономики и сферы внешнеэкономической деятельности государства, указывает на необходимость формирования эффективной системы государственного регулирования ВЭД и государственной поддержки экспортной деятельности субъектов хозяйствования, что является предметом дальнейших исследований.

Чем эффективнее будет решена эта задача, тем скорее можно ожидать, что сфера внешнеэкономической деятельности будет функционировать эффективно в общенациональных интересах, способствовать социально-экономическому возрождению Донецкой Народной Республики и Российской Федерации и укреплению экономической безопасности.

#### *Список использованных источников*

1. Смирнова, И.Г. Государственная поддержка агропромышленного комплекса региона (на примере Архангельской области) / И.Г. Смирнова. – Текст : непосредственный // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2011. – № 2. – С. 140-146.

2. Школяр, Н.А. Институты и инструменты государственной поддержки экспорта : испанский опыт / И.Н. Школяр. – Текст : электронный // URL : <https://instituciones.com/general/291-gosudarstvo-export.html>.

3. Сырцов, Д.Н. Современная система государственной поддержки экспорта : использование международного опыта в российских условиях : дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2014. – Текст : электронный // URL : [https://inecon.org/docs/Syrtsov\\_dissertation.pdf](https://inecon.org/docs/Syrtsov_dissertation.pdf).

4. Лень, М.В. Механизм государственной поддержки экспорта : понятие, принципы, инструменты / Я.И. Конников, М.В. Лень – Текст : электронный // ПРАВЭД. – Донецк : ДОНАУИГС. – 2022. – № 3. – URL : <https://praved.ru/zhurnal-praved-%E2%84%963-2022/>.

## **РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ**

**ЛЕОНОВ Ю.В.,**

*председатель комитета Народного Совета Донецкой Народной  
Республики по вопросам агропромышленного комплекса, земельных отношений,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КОТЕЕВ С.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
ученый секретарь  
Всероссийский институт аграрных проблем и информатики  
им. А.А. Никонова – филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ,  
Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* За последние десятилетия отличительными чертами сельских территорий Донецкого региона стали падение уровня материального благосостояния, некачественные жилищные и бытовые условия, изношенность инженерной инфраструктуры, что усилило, на фоне стихийной урбанизации, рост миграции сельских жителей и бесперспективность сельского развития. Для предотвращения этих негативных процессов необходимы совершенствование государственного регулирования комплексного развития села, диверсификация сельской экономики, приоритетное развитие малого и сельского бизнеса.

*Ключевые слова:* сельские территории; сельские поселения, местное самоуправление, государственное регулирование, устойчивое и комплексное развитие, партнерская модель управления.

## **THE ROLE OF PUBLIC AUTHORITIES' MANAGEMENT ACTIVITIES IN ENSURING THE COMPREHENSIVE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES**

**LEONOV Yu.V.,**

*Chairman of the People's Council Committee on agro-industrial complex  
and land relations,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KOTEEV S.V.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Scientific Secretary,  
All-Russian Institute of Agrarian Problems and Informatics named after  
A.A. Nikonov – Branch of the FSBSI «Federal Research Center of Agrarian  
Economy and Social Development of Rural Areas – All-Russian  
Research Institute of Agricultural Economics»*

*Annotation.* Over the past decades, the distinctive features of rural areas of the Donetsk region have been a decline in the level of material well-being, poor-quality housing and living conditions, and deterioration of engineering infrastructure, which, against the backdrop of spontaneous urbanization, has increased the growth of migration of rural residents and the futility of rural development. To prevent these negative processes, it is necessary to improve state regulation of comprehensive rural development, diversify the rural economy, and prioritize the development of small and rural businesses.

*Keywords:* rural areas, rural settlements, local government, government regulation, sustainable and integrated development, partnership management model.

Организационно-территориальное многообразие Донецкой Народной Республики в качестве полноправного субъекта Российской Федерации актуализировало вопросы обеспечения устойчивого развития сельских территорий. Предпринимаемые в условиях т.н. «независимой» Украины различного рода аграрно-реформистские шаги фактически низвели развитие сельских территорий до уровня 60-х годов XX в. За последние десятилетия отличительными чертами сельских территорий стали падение уровня материального обеспечения и бытового обслуживания, некачественные жилищные условия, разрушение инженерной инфраструктуры, породившие рост миграции сельских жителей и бесперспективность сельского развития. Для предотвращения этих негативных процессов необходимо совершенствование государственного регулирования комплексного развития села, диверсификация сельской экономики, приоритетное развитию малого и сельского бизнеса.

Утвержденная в РФ в 2019 г. программа «Комплексное развитие сельских территорий» способна стать теоретико-методологической основой прикладных положений многофункционального развития сельских территорий ДНР как важного компонента активной интеграции в социально-экономическую систему Российской Федерации. Данная программа является примером обращения российского государства и российской науки к вопросам села, в частности целостному и системному развитию сельских территорий. При этом особое внимание уделяется работе органов местного самоуправления, в том числе в аспекте устойчивого развития сельских территорий. Мнения ученых и политиков свидетельствуют о том, что решение местных вопросов с активным участием непосредственно сельского населения выступает гарантией интересов народа и обеспечивает стабильность самого государства. Обеспечение возрождения сельских территорий требует комплексного подхода, предусматривающего содействие развитию бизнеса на селе (и не только аграрного), строительство современной дорожной инфраструктуры местного уровня, поддержку индивидуального жилищного строительства, разработку действенного механизма управления земельными ресурсами и т.д.

Целью исследования является определение условий формирования устойчивого развития сельских территорий Донецкой Народной Республики на основе государственного регулирования указанным процессом, одним из составляющих элементов которого выступает результативно организованное местное самоуправление.

Формирование эффективной государственной политики в обеспечении устойчивого развития сельских территорий предполагает использование действенного организационно-экономического механизма развития сельских территорий, под которым понимается инструментарий организационного и экономического характера, с помощью которого органы государственной власти и местного самоуправления обеспечивают регулирование данных процессов, способствуют достижению финансовой устойчивости сельских поселений, позволяющей решать вопросы местного значения в соответствии с потребностями и интересами территории и ее населения.

Составляющие организационно-экономического механизма развития сельских поселений следует рассматривать взаимосвязанными и взаимодополняющими друг друга. При его формировании государством следует учитывать потребности и интересы населения сельских территорий, а также специфику отраслей, предприятия которых функционируют на сельских территориях.

Считаем, что формирование действенного организационно-экономического механизма развития сельских территорий требует комплекса мер, реализуемых как на уровне сельских сообществ (через эффективно организованное местное самоуправление), так и на уровне государства (через соответствующие направления государственной политики).

Первостепенными мерами государственного управления в контексте развития сельских территорий и сельских поселений, кроме законодательного обеспечения, должны быть:

1) государственная финансовая поддержка бизнеса на селе (увеличение объемов бюджетного финансирования; усовершенствование системы налогообложения (использование прогрессивной шкалы налогообложения) предприятий (в аграрной и неаграрных отраслях, которые размещены и функционируют именно в пределах определенных сельских территорий); облегчение свободного доступа этих предприятий к источникам финансирования, адресная финансовая поддержка, использование системы льгот, дотаций, льготного кредитования и т.п.);

2) обеспечение «аграрной занятости» на основе финансовой поддержки государством предпринимательской инициативы сельских жителей, которая является важным рычагом обеспечения занятости сельского населения;

3) существенное усиление государственной поддержки малых, прежде всего кооперативных, форм хозяйствования и сельскохозяйственной кооперации, и прежде всего, кооперативной инфраструктуры. Действенной мерой по развитию кооперативной инфраструктуры была бы компенсация

понесенных капитальных затрат на строительство кооперативных оптово-логистических центров, хранилищ, складов др. инфраструктурных объектов с целью формирования кооперативной товаропроводящей сети как альтернативы крупному ритейлу. Эта мера могла бы содействовать развитию конкуренции на агропродовольственных рынках и снижению продовольственной инфляции. Целесообразно создать федеральный центр с региональными представительствами по развитию кооперации и федеральную консультационную службу с участием кооперативного сообщества, в том числе новых регионов Российской Федерации, каковым является и ДНР. Для реализации прогресса в решении институциональных проблем в этом сегменте механизма развития сельского хозяйства и сельских территорий необходимо привести законодательные акты в соответствие с реальными условиями жизни и хозяйственной деятельности сельских территорий. Основными инструментами активизации и поддержки развития малого предпринимательства в сельской местности являются внедрение государством стратегических планов по предоставлению льготных кредитов, финансирование консультационных услуг, реализация инвестиционных проектов, развитие регионального лизинга с учетом специфики сельских территорий, охрана окружающая среда;

3) развитие полноценной социальной инфраструктуры и сферы предоставления качественных услуг сельским жителям. Реализовать на практике улучшение социальной инфраструктуры сельской территории при ограниченных финансовых ресурсах сельских бюджетов возможно путем поиска источников инвестиционных ресурсов, в частности благодаря использованию модели государственно-частного партнерства;

4) повышение уровня финансовой грамотности и в целом осведомленности сельского населения в вопросах финансовых возможностей привлечения инвестиций на развитие территорий и т.д.

Внедрение партнерской модели управления социально-экономическим развитием сельских территорий (через взаимодействие органов государственной власти и управления и органов местного самоуправления) способствует объединению интересов субъектов управления разных уровней, преодолению противоречий между органами местного самоуправления и районными и республиканскими органами власти и управления, снижению социальной напряженности и оттоку сельских жителей в города, повышению эффективности общегосударственной программы развития сельских территорий.

Интегрирование сельского территориального сообщества через местное самоуправление в управление всеми имеющимися природными, энергетическими, материальными, трудовыми и другими ресурсами также будет способствовать развитию сельских территорий. Такое управление должно осуществляться на принципах самостоятельности (организационной и финансовой), ответственности и контроля при их эффективном их

использовании. Эффективный организационно-экономический механизм развития сельских территорий является основой политики возрождения сельской экономики с самодостаточными и финансово независимыми сельскими поселениями. Следовательно, существующие вызовы для органов местного самоуправления требуют взаимодействия и взаимосвязи составляющих: власть – наука и образование – сообщества сельских территорий – бизнес для эффективного развития финансово устойчивых и самодостаточных сельских поселений, характеризующихся специфическими особенностями, неиспользованным потенциалом территории, что при государственном поддержке, действенности организационно-экономического механизма и эффективной стратегии развития будет способствовать созданию комфортного места жительства сельских жителей.

## **О ВЛИЯНИИ ГОСУДАРСТВА НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА**

**ЛЕПА Р.Н.,**

*д-р экон. наук, профессор,  
заведующий отделом моделирования экономических систем  
ГБУ «Институт экономических исследований»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**БЕЛОБРОВА Н.В.,**

*канд. экон. наук, старший научный сотрудник отдела  
моделирования экономических систем  
ГБУ «Институт экономических исследований»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЗАГЛАДА Р.Ю.,**

*канд. экон. наук, доцент, директор  
Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,  
Горловка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрен вопрос о роли государства в социально-экономическом развитии региона. Сделан вывод о том, что развитие новых регионов Российской Федерации, в частности Донецкой Народной Республики, невозможно без государственной поддержки.

*Ключевые слова:* социально-экономическое развитие, регион, региональные интересы, государственное регулирование, Донецкая Народная Республика.

## ON THE INFLUENCE OF THE STATE ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

**LEPA R.N.,**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Economic Systems Modeling  
SBI «Economic Research Institute»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**BELOBROVA N.V.,**

*Candidate of Economics, Senior Researcher  
of the Department of Economic Systems Modeling  
SBI «Economic Research Institute»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**ZAGLADA R.Yu.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Director  
Automobile and Road Institute (branch),  
FSBEI HE «Donetsk national technical university»,  
Gorlovka, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article discusses the role of the state in the socio-economic development of the region. It is concluded that the development of new regions of the Russian Federation, in particular the Donetsk People's Republic, is impossible without state support.

*Keywords:* socio-economic development, region, regional interests, state regulation, Donetsk People's Republic.

Опыт наиболее индустриально развитых стран подтвердил, что государство в условиях рыночной экономики должно быть тем субъектом, который при помощи своих органов, как государственной, так и исполнительной власти, а также инструментов, функционирует, исходя из соображений достижения долговременного общественного блага. В настоящее время, когда происходит переход к информационному обществу и экономике знаний, ноономике, принципиально меняется характер, содержание и методы ведения бизнеса, когда знание становится полноценным товаром и одним из основных факторов производства, базирующегося на развитии и изменении информационно-коммуникационных технологий. Когда на первое место выходит человек, создание условий для непрерывного развития и применения его интеллекта, способности воспринимать информацию, генерировать знания и создавать новейшие технологические продукты, становится наиболее очевидна значимость поощрительной и поддерживающей функций государства. Сочетание данных функций



способствует достижению высокого результата в экономическом развитии государства, а также прорывному технологическому развитию.

В Российской Федерации за последние несколько лет фокус экономической политики государства постепенно смещался в сторону социальной повестки. Так, в ходе своего выступления перед Федеральным собранием Президент Российской Федерации В.В. Путин анонсировал запуск нескольких масштабных проектов: «Семья», «Молодежь России», «Продолжительная и активная жизнь», «Кадры», «Экономика данных». Их реализация начнется уже в текущем году [1].

Общепризнанным и особенно актуальным на современном этапе является также положение о том, что именно государство должно обеспечивать достижение национальных целей развития, определенных Указом Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 г. №309, которые можно условно разделить на три направления: социально-экономическое, научно-технологическое и макроэкономическое [2]. Государственное регулирование должно быть направлено на осуществление прямого государственного воздействия на ускорение и поддержку экономических процессов в тех сферах хозяйственной деятельности, которые в наибольшей степени способствуют достижению технологического суверенитета и структурной адаптации экономики [3].

В условиях беспрецедентных санкционных ограничений комплексная трансформация российской экономики с опорой на внутренние источники роста потребует огромных средств и усилий со стороны государства в регулировании хозяйственных преобразований и поддержки отечественных производителей. Для создания понятных и прогнозируемых правил деятельности участников рынка, содействия им в выстраивании долгосрочных стратегий развития бизнеса с опорой на государство, Президент предложил разработать и принять изменения в налоговой системе, зафиксировав их до 2030 г. [1].

Сегодня резко возросло внимание к процессам социально-экономического развития регионов в сфере организации экономического взаимодействия между ними для эффективного функционирования отраслей экономики в целом. Преодоление обособления и замкнутости отдельных регионов является одной из ключевых задач социально-экономической политики государства.

Цель – определить роль государства в социально-экономическом развитии новых регионов Российской Федерации.

В современных условиях функционирования отечественной экономики отмечается изменение значимости отдельного региона, при этом в конкурентные процессы оказываются вовлеченными даже те регионы, которые ранее были закрыты в силу дипломатической и геополитической изоляции, транспортной блокады, в частности новые регионы Российской

Федерации (Донецкая и Луганская Народные Республики, Запорожская и Херсонская области).

По мере развития региона, как нового субъекта федерации, формируется новая региональная сфера интересов и ответственности. К наиболее значимым региональным интересам относятся:

- соответствие уровня жизни населения общегосударственным стандартам;
- наличие бюджетно-финансовых и прочих материальных источников (собственности и др.);
- наличие природных ресурсов, в том числе полезных ископаемых;
- наличие производственно-экономического и научно-интеллектуального потенциала;
- наличие производственной и транспортно-логистической инфраструктуры;
- наличие потенциала для внутри- и межрегиональных связей;
- стабильность общественно-политической и национально-этнической ситуации.

При этом происходит выявление тенденций регионального развития на данном этапе, определяется место региона в экономических процессах государства, изучается специфика других регионов, их специализация для возможности взаимодействия с ними.

Основными задачами государственной региональной политики являются – обеспечение достойного уровня благосостояния населения в регионе, выравнивание диспропорций в социально-экономическом развитии регионов.

К сожалению, некоторые регионы, в частности, Донецкая Народная Республика, экономика которой с 2014 г. функционирует в условиях боевых действий, а с 2022 г. на ее территории проходит специальная военная операция, нуждаются в помощи со стороны государства для стабилизации имеющейся социально-экономической среды, а именно:

- сохранения населения, здоровья и благополучия людей;
- обеспечения реализации профессиональных компетенций граждан;
- создания комфортной и безопасной среды для жизни;
- обеспечения условий достойного, эффективного труда и успешного предпринимательства;
- обеспечения эффективной социальной и правовой защиты;
- стабильно развивающейся экономики;
- распространения цифровой трансформации;
- создания среды для культурного развития и полноценного отдыха жителей;
- обеспечения предоставления качественных коммунальных и социальных услуг.

Процессам стабилизации будет способствовать реализация положений Государственной программы Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области», направленной на преодоление социально-экономического отставания Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей, а также достижение указанными субъектами Российской Федерации к 2030 году уровня среднероссийских показателей качества жизни граждан Российской Федерации и общероссийского уровня социально-экономического развития [4].

Учитывая показатели социально-экономического и промышленного развития Донецкой Народной Республики, можно сделать вывод о том, что пока ее нельзя отнести к регионам со значительными показателями ВВП на душу населения и ростом промышленного производства [5; 6]. Более того, пока в республике не реализуются собственные целевые программы.

Всё перечисленное, а также сформированный Президентом курс на повышение суверенитета Российской Федерации, в том числе финансово-экономического и технологического, требует согласования приоритетов регионального развития с национальными трендами, принципами, программами и планами. Именно национальные интересы, стратегии и программы должны стать основой для формирования согласованных с ними региональных стратегий социально-экономического развития, позволяющих ориентировать экономику региона на адресную концентрацию ресурсов и всех управленческих предпринимательских усилий.

Таким образом, развитие новых регионов невозможно без поддержки государства, так как регулирование социально-экономического положения субъектов Федерации обеспечивает стабильность, защищенность и благосостояние общества Российской Федерации.

#### *Список использованных источников*

1. Послание президента. Владимир Путин ожидает, что Россия войдет в четверку крупнейших экономик мира. Что ждет экономику? – Текст : электронный ресурс. – URL: <https://lenta.ru/articles/2024/03/01/poslanie/> (дата обращения: 11.05.2024).

2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – Текст : электронный ресурс. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 11.05.2024).

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2023 г. №603 «Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации и ...». – Текст : электронный ресурс. – URL:

<http://static.government.ru/media/files/8JsiO5kSItJA1g5IHhGd5qiQVACeIECn.pdf>  
(дата обращения: 03.05.2024).

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2023 г. №2255 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». – Текст : электронный ресурс. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202312290053> (дата обращения: 03.05.2024).

5. Половян, А.В. Развитие промышленного сектора экономики: оценочные параметры / А.В. Половян, Р.П. Лепа, С.Н. Гриневская // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 3 (31). – С. 5–27. – Текст : непосредственный.

6. Половян, А.В. Промышленный суверенитет и развитие новых регионов России / А.В. Половян, Р.П. Лепа, С.Н. Гриневская // Проблемы прогнозирования. – 2024. – № 2 (203). – С. 61–72.

## **ГЛОБАЛЬНАЯ ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**

**ЛУНИНА В.Ю.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной научной работе раскрыты основные тенденции, происходящие в системе управления международными цепями поставок. Определено влияние глобальной переориентации и происходящих изменений в международных цепях поставок на современную мировую экономику. Обозначены стратегические ориентиры в процессе управления международными цепями поставок, отмечена роль Российской Федерации в данном процессе.

*Ключевые слова:* цепь поставок, управление, логистика, международная цепь поставок.

## **GLOBAL REALIGNMENT AND CHANGES IN STRATEGIC ORIENTATIONS IN INTERNATIONAL RELATIONS SUPPLY CHAINS**

**LUNINA V. Yu.,**

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

*Annotation.* This scientific paper reveals the main trends occurring in the management system of international supply chains. The impact of global reorientation and ongoing changes in international supply chains on the modern world economy has been determined. Strategic guidelines in the process of managing international supply chains are outlined and the role of the Russian Federation in this process is noted.

*Keywords:* supply chain, management, logistics, international supply chain.

Происходящие события в геополитической сфере напрямую влияют на экономику не только отдельно взятой страны, но и на международную экономику в целом. Для Российской Федерации чрезвычайно важным является понимание и определение своей роли на мировой арене, особенно в ситуации агрессивных действий со стороны западного мира. С определёнными санкциями сталкивается и Китай, темпы реального роста ВВП которого остаются достаточно высокими. В рейтинге стран мира по данному показателю Китай занимает второе место после Индии [1]. Это отражает положительную динамику роста экономики страны, тем самым привлекая крупные бизнес-структуры к инвестициям в различные сферы промышленности.

Постоянные угрозы военных конфликтов вызывают необходимость выстраивать цепочки поставок наиболее безопасным способом. И к этому процессу сегодня присоединяются практически все страны мира. Так, например, управление цепями поставок высокотехнологической продукции и сырья является сегодня одним из приоритетных направлений стратегий национальной безопасности различных стран.

Рассмотрим основные тенденции, происходящие в системе управления международными цепями поставок.

Во-первых, снижение зависимости глобальных корпораций от трансграничных поставщиков, что особенно характерно для стран ЕС и США. Однако, несмотря на сокращение одномоментных поставок продукции из Китая, конечные потребители зачастую принимают решение закупать необходимые им товары из Китая через посредников, в частности во Вьетнаме. Тем самым возникают «косвенные межстрановые связи», которые влияют на существующие цепочки поставок [2].

Во-вторых, интеграция азиатского региона набирает обороты, что создаёт для азиатских потребителей отчётливое сетевое взаимодействие. Однако для потребителей из Америки и Европы это означает, что цепи поставок становятся всё сложнее. Наблюдается не просто реорганизация, а скорее перемещения, что повышает сложность и «увеличивает дистанцию» между исходными материалами и конечными потребителями.

В-третьих, продолжающиеся межгосударственные конфликты приводят к возрастанию рисков отсутствия стратегически важной продукции и сырья, поставляемых из стран-производителей. Ряд развитых стран уже сталкиваются с проблемами в поставках дешёвого энергетического сырья, что отрицательно сказывается на хозяйствующих субъектах данных стран и оказывает отрицательный социальный эффект.

В-четвёртых, наблюдаются проблемы с контролем для советов директоров западных корпораций и инвесторов, поскольку им труднее отслеживать действия поставщиков (например, в сфере экологии или социальной ответственности), если цепочка поставок состоит из нескольких этапов.

Наконец, отказ от превалирующей цели снижения затрат и повышения эффективности сделки и переориентация на политический интерес, что особенно проявляется в отношениях между странами ЕС и Российской Федерацией, приводит к возрастанию расходов компаний, увеличению цен на конечную продукцию, стоимость которой оплачивает конечный потребитель, а также к росту инфляции и снижению экономического роста.

При условии сохранения существующих тенденций, мир во многом изменится по сравнению с предыдущими несколькими десятилетиями. В отчёте Международного Валютного Фонда (МВФ) сделаны выводы о возможных изменениях для мирового сообщества в системе управления глобальными цепочками поставок [2]:

дальнейшая фрагментация рынков сырьевых товаров (которые представляют особую уязвимость из-за высокой концентрации производства и потребления, а также их важной роли в технологическом развитии) приведёт к значительным колебаниям цен и большей волатильности;

сбои в торговле сырьём будут иметь разнообразные последствия для разных стран, с компенсационными эффектами, но страны с низким уровнем дохода потерпят особенно большие экономические убытки из-за их зависимости от импорта сельскохозяйственных товаров;

фрагментированные рынки полезных ископаемых сделают переход к альтернативной энергетике более затратным, что приведёт к уменьшению инвестиций в возобновляемые источники энергии и производство электромобилей.

Каждый игрок международной торговли сегодня озабочен поиском оптимальных связей с вновь обретающимися партнёрами. На этом фоне

особую значимость приобретают проекты в логистической сфере, имеющие международное значение.

В Российской Федерации процессы управления цепочками поставок являются приоритетными для развития безопасности страны в целом и отдельных её хозяйствующих субъектов в частности. Ускоренными темпами происходит формирование новой и совершенствование существующей логистической инфраструктуры, направленной на развитие и углубление торговых связей со странами тихоокеанского региона.

Также стоит отметить развитие транспортной инфраструктуры, которое является ключевым аспектом современных логистических проектов в России. В стране активно модернизируются железнодорожные и автомобильные магистрали, а также строятся новые порты и аэропорты. Всё это способствует более быстрой и эффективной транспортировке грузов и повышению конкурентоспособности российских компаний на международных рынках.

В целом современные логистические проекты в России направлены на создание инфраструктуры, способной обеспечить эффективное перемещение товаров и грузов по всей стране, что, в свою очередь, способствует развитию экономики и повышению уровня сервиса для клиентов.

В настоящее время в России уже достигнут значительный прогресс в создании важных сервисов и продуктов для международной логистики. Один из таких сервисов – это электронные навигационные пломбы. Появление этого направления связано с необходимостью обеспечения безопасного транзита санкционных грузов. Другим значимым сервисом является система электронной очереди при пересечении государственной границы. Три первых границы, где в сентябре 2023 года была внедрена электронная очередь для грузовиков – это Забайкальск (на границе с Китаем), Бугристовое (на границе с Казахстаном) и Чернышевское (на границе с Литвой) [3].

Внедрение инновационных технологий и автоматизации процессов позволило сократить время проведения таможенных процедур, а также уменьшить бюрократическую нагрузку на предприятия и поставщиков. Это создало более благоприятную и привлекательную среду для торговли и перевозок грузов, что стало одним из ключевых факторов, способствовавших росту грузопотока.

Кроме того, сотрудничество между логистическими компаниями и производителями достигло новых высот. Создание эффективных логистических партнёрств позволило снизить затраты на перевозку грузов, а также улучшить координацию и синхронизацию в цепи поставок. Более точное планирование и оптимизация маршрутов транспортировки привели к повышению скорости доставки грузов, что стало важным фактором в изменении грузопотока.

Изменение грузопотока из Российской Федерации в 2023 и 2024 годах можно в целом охарактеризовать как динамичный и прогрессивный процесс. Россия продолжает укрепляться как важный игрок на мировом рынке,

предлагая высококачественные товары и услуги. Ожидается, что эти положительные изменения будут продолжаться и в будущем, способствуя дальнейшему развитию и преуспеванию российской экономики.

*Список использованных источников*

1. Темпы роста ВВП (г/г) – список стран. – Текст : электронный . – URL: <https://ru.tradingeconomics.com/country-list/gdp-annual-growth-rate> (дата обращения 28.04.2024).

2. World Economic Outlook, October 2023: Navigating Global Divergences. – Текст : электронный. – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023> (дата обращения 28.04.2024).

3. Цифровая трансформация транспортно-логистической отрасли Российской Федерации: тренды, вызовы, решения, технологии, декабрь 2023 / Ассоциация «Цифровой транспорт и логистика». – Текст : электронный. – URL: [https://www.dtla.ru/upload/docs/Analitika\\_DTLA.pdf](https://www.dtla.ru/upload/docs/Analitika_DTLA.pdf) В целом (дата обращения 29.04.2024).

## **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ<sup>3</sup>**

***МЫЗНИКОВ И.А.,***

*преподаватель кафедры менеджмента в производственной сфере  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Технологические инновации играют ключевую роль в трансформации современных социально-экономических систем. Технологические инновации меняют способы производства, потребления и взаимодействия между людьми, создавая как возможности, так и проблемы для политиков и менеджеров. В данной научной статье рассматривается влияние технологических инноваций на управление социально-экономическими системами и анализируются их последствия для экономического роста и социального благосостояния.

*Ключевые слова:* технологические инновации, социально-экономическая система, экономический рост, промышленные предприятия, менеджмент.

---

<sup>3</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования» (регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.



## **TECHNOLOGICAL INNOVATIONS AND THEIR IMPACT ON THE MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

**MYZNIKOV I.A.,**

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

*Annotation.* Technological innovations play a key role in the transformation of modern socio-economic systems. Technological innovations are changing the way people produce, consume, and interact, creating both opportunities and challenges for policymakers and managers. This scientific article examines the impact of technological innovations on the management of socio-economic systems and analyzes their consequences for economic growth and social well-being.

*Keywords:* technological innovations, socio-economic system, economic growth, industrial enterprises, management.

Современный мир стремительно развивается благодаря постоянному внедрению новых технологий в различных отраслях. Технологические инновации играют важную роль в совершенствовании социально-экономических систем и влияют на их управление и развитие [1].

Технологические инновации могут стимулировать экономический рост за счёт повышения производительности труда, создания новых отраслей промышленности и расширения возможностей для предпринимательства. Автоматизация, роботизация и искусственный интеллект повышают эффективность производства, позволяя компаниям выпускать больше продукции при меньших затратах. Технологические инновации также создают новые рынки и рабочие места, стимулируя экономику, что приводит к повышению уровня социального благосостояния за счёт расширения доступа к образованию, здравоохранению и другим социальным услугам [2; 3]. Онлайн образование открывает возможности для обучения людей в отдалённых районах и людей с ограниченными возможностями, а телемедицина расширяет доступ к медицинским услугам для малообеспеченных слоёв населения. Кроме того, инновации могут способствовать социальной интеграции и участию в жизни общества, предоставляя новые каналы для общения и обмена информацией [4].

Технологические инновации также оказывают значительное влияние на способы управления социально-экономическими системами. Большие объёмы данных и, что более важно, их аналитика предоставляют политикам и руководителям предприятий ценную информацию для принятия взвешенных и своевременных решений. Онлайн-платформы и социальные сети создают новые каналы для участия общества в жизни государства, а сотрудников в деятельности предприятия. Кроме того, инновации в управлении цепочками

поставок повышают их эффективность и прозрачность, что ведёт к значительному снижению финансовых и временных затрат.

Однако инновации также создают ряд проблем:

1. Неравенство в доступе к технологиям и их преимуществам.
2. Сокращение рабочих мест в результате автоматизации и роботизации.
3. Негативные последствия в области конфиденциальности и безопасности данных.
4. Превышение уровня толерантности к технологиям.
5. Деградация аналитической и логической составляющих деятельности человека.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что технологические инновации оказывают значительное влияние на управление социально-экономическими системами. Они создают как возможности, так и проблемы, требующие адаптации к существующим условиям. Эффективно управляя этим влиянием, политики и менеджеры промышленных предприятий могут использовать возможности технологических инноваций для стимулирования экономического роста, повышения социального благосостояния и решения ряда других проблем.

#### *Список использованных источников*

1. Масленников, М.И. Технологические инновации и их влияние на экономику / М.И. Масленников. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2017. – № 4. – С. 1221-1235.
2. Максимова, Е.С. Технологические инновации и экономический рост / Е.С. Максимова, Ю.А. Рогачева. – Текст : непосредственный // Форум молодых учёных. – 2021. – № 11 (63). – С. 268-271.
3. Шимановский, Д.В. Инновации как фактор экономического роста регионов России: эконометрический анализ / Д.В. Шимановский. – Текст : непосредственный // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. – 2022. – № 2. – С. 145-160.
4. Теняков, И.М. Инновационные факторы экономического роста в России: человеческий капитал и индустриальные парки / И.М. Теняков, Т.В. Коновалова. – Текст : непосредственный // ЭВР. – 2020. – № 1 (63). – С. 98-111.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

***НАТРУС А.А.,***  
*учитель,*

*МБОУ «Лицей информационных технологий г. Енакиево»,  
Енакиево, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Стратегическое управление социально-экономическими системами является одним из основных факторов для развития экономики России. Для того, чтобы вести эффективное управление социально-экономическими системами, необходимо чётко представлять цели и задачи социально-экономического развития страны, ресурсы, которые потребуются для реализации поставленных задач и сроки их реализации. Особенно важно стратегическое управление социально-экономическими системами в условиях санкционной войны стран Запада против России. Стратегическое управление социально-экономическими системами позволяет увидеть развитие экономики России в целом и при необходимости внести корректировки в развитие экономики.

*Ключевые слова:* экономика, развитие, экономические санкции, стратегия, стратегия развития, управление, развитие РФ, социально-экономические системы.

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

*NATRUS A.A.,  
teacher,*

*MBEI «Lyceum of Information Technologies of Enakievo»,  
Yenakievo, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Strategic management of socio-economic systems is one of the main factors for the development of the Russian economy. In order to effectively manage socio-economic systems, it is necessary to clearly understand the goals and objectives of the country's socio-economic development, the resources that will be required to implement the tasks and the time frame for their implementation. The strategic management of socio-economic systems is especially important in the context of the sanctions war of Western countries against Russia. Strategic management of socio-economic systems allows you to see the development of the Russian economy as a whole and, if necessary, make adjustments to the development of the economy.

*Keywords:* economics, development, economic sanctions, strategy, development strategy, management, development of the Russian Federation, socio-economic systems.

Стратегическое управление социально-экономическими системами является одним из основных факторов для развития экономики России. Очень важно понимание целей и задач для экономики страны через 5, 15, 20 лет. После развала СССР на Западе много говорили о пользе глобализации для мировой экономики и для экономики России. Было много разговоров о неэффективности экономики России, о том, что России не следует выпускать национальную гражданскую авиатехнику, другую высокотехнологическую

продукцию с высокой добавленной стоимостью. Россию уверяли, что эффективно использовать свои ресурсы страна сможет только в кооперации с партнёрами на Западе. Сейчас, через 30 лет, всем стало очевидно, что ставка на глобализацию в развитии экономики России не оправдала себя. Утверждения иностранных партнёров России о выгоде международного разделения труда, важности конкуренции, рыночных отношениях меркнут на фоне 19 000 экономических санкций, которые были введены странами Запада против России. Попытки России включиться на равных в международное разделение труда в 90-е годы полностью провалилась. Страны Запада пытаются замедлить развитие России, оказывают давление на торговых партнёров России с тем, чтобы заставить их отказаться от экономических и политических контактов с Россией.

Цель такой политики – ослабить Россию, изменить нынешнюю правящую элиту России и внешнеполитический курс России. Особенно это проявилось в ходе выборов Президента России в 2024 году. При разработке стратегии экономического развития России до 2035 года, которая была принята в 2017 году, никто не мог предвидеть, что страны Запада введут более 19 000 санкций в отношении России, заморозят активы России в размере 300 миллиардов долларов. Более того, никто не мог предположить, что страны Запада открыто будут поставлять военную технику в Украину и по факту будут втянуты в прямой вооружённый конфликт с Российской Федерацией.

Насколько сильно отразились экономические санкции стран Запада на экономике России, мы можем судить по табл. 1, в которой приведены проценты роста ВВП России в рублях и долларах, начиная с 2015 года.

Таблица 1

**Рост ВВП России в 2015-2023 гг**

Год	Рост ВВП, % (данные Росстата)	Рост ВВП в (данные Росстата) текущих ценах в рублях, триллионов рублей	Рост ВВП в текущих ценах в долларах (данные МВФ) триллионов долларов
2015	-2.0	83 трлн 087,4 млрд рублей	1 трлн 363,707 млрд долларов
2016	0.2	85 трлн 616,1 млрд рублей	1 трлн 282,663 млрд долларов
2017	1.8	91 трлн 843,2 млрд рублей	1 трлн 578,417 млрд долларов
2018	2.8	91 трлн 843,2 млрд рублей	103 трлн 861,7 млрд рублей
2019	2.2	109 трлн 608,3 млрд рублей	1 трлн 610,381 млрд долларов
2020	-2.7	107 трлн 658,2 млрд рублей	1,49 трлн долларов
2021	5.9	135 трлн 773,8 млрд рублей	1,84 трлн долларов
2022	-1.2	155 трлн 350,4 млрд рублей	2,27 трлн долларов
2023	3.6	171 трлн 41,0 млрд рублей	2,00 трлн долларов

Из табл. 1 видим, что санкции стран Запада в отношении России привели к снижению роста ВВП, но не привели к обрушению экономики России.

Количество санкций в отношении России поражает своим количеством (рис.1). Эти санкции были введены для того, чтобы повлиять на итоги выборов Президента России и не дать Путину В.В. переизбраться на очередных президентских выборах, нарушить стратегическое управление социально-экономическими системами, повлиять на внешнеполитический курс России. Санкции были введены, несмотря на финансовые потери для стран ЕС, в размере 1.5 триллиона американских долларов. Товарооборот ЕС и России сократился с 417 миллиардов долларов в 2013 году до 200 миллиардов долларов в 2022 году.



Рис. 1. Рейтинг наиболее санкционированных стран в мире по количеству действующих санкций по состоянию на 19.02.2023 г. [1]

Более наглядно изменения в товарообороте России и ЕС можно увидеть на рис. 2. Посчитаем потери для экономики ЕС за 4 года. Согласно формуле:

$$PV = FV \cdot \left( \frac{1}{1 + R} \right) \cdot N,$$

где PV – действительная стоимость ресурсов;

FV – будущая стоимость ресурсов;

R – ставка по дисконту (4%) = 4%;

N – количество лет.

$FV = PV \cdot (1 + R)^N$ , подставим известные значения в формулу и получим ущерб для экономики ЕС за 4 года.  $FV = 1.5 \cdot (1+4)^4$   $FV=1.5 \cdot 625=937.5$

триллиона американских долларов. Это прямые потери экономики ЕС в результате санкций.

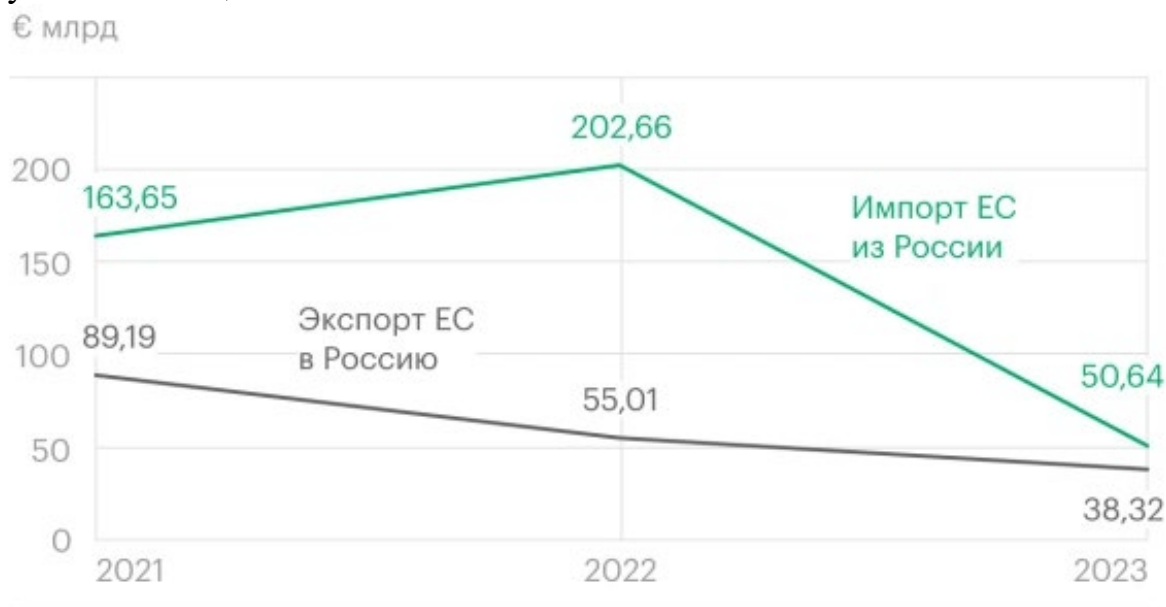


Рис. 2. Изменение объемов торговли России с Евросоюзом [2]

Резко изменившиеся условия во внешней торговле и внешней политике требуют кардинального пересмотра планов экономического развития России, внести коррективы в стратегию экономического развития страны.

Для достижения устойчивого стратегического управления социально-экономическими системами России следует отказаться от долговременных бизнес-проектов со странами Запада. Бизнес-проекты, связанные с Западом, несут в себе риски того, что при любом удобном случае партнёры на Западе просто откажутся от своих обязательств, преследуя свои экономические или политические цели. Как ответ на санкционную войну стран Запада необходимо провести ревизию всех международных договоров России на соответствие договоров национальным интересам России. Договоры, которые не в полной мере соответствуют национальным интересам России, должны быть расторгнуты.

#### Список использованных источников

1. Самые санкционированные страны мира. – Текст : электронный. – URL : <https://tgstat.ru/en/channel/@istatist/7197> (дата обращения: 18.04.2024).
2. ЕС закупил у России почти на €30 млрд нефти и газа в прошлом году. От каких российских товаров Европе сложно отказаться. – Текст : электронный. – URL : <https://www.rbc.ru/economics/16/02/2024/65ce0b359a79470ffd7493db> (дата обращения: 18.04.2024).

## **ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРИЕНТИР ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ ДОНБАССА<sup>4</sup>**

**НАУМЕНКО С.Н.,**

*д-р экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЧЕРНАЯ Л.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент,*

*доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Определена роль внешнеэкономической политики в общей стратегии развития страны. Приводятся факторы корректировки внешнеэкономической политики с учётом геополитических процессов и санкционных режимов. Рассмотрены основные аспекты внешнеэкономической политики России, которые могут повлиять на экономическое развитие Донбасса.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая политика, Российская Федерация, Донбасс, сотрудничество, регион, внешнеторговые отношения, ОЭСР, Евразийский экономический союз.

## **FOREIGN ECONOMIC POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION AS A STRATEGIC GUIDELINE FOR THE FOREIGN ECONOMIC RELATIONS OF DONBASS**

**NAUMENKO S.N.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor,*

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

**CHERNAYA L.V.,**

*Candidate of Public Administration, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

---

<sup>4</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

*Annotation.* The role of foreign economic policy in the overall development strategy of the country was determined. The factors of adjustment of foreign economic policy, taking into account geopolitical processes and sanctions regimes, where given. The main aspects of Russia's foreign economic policy that may affect the economic development of Donbass was considered.

*Keywords:* foreign economic policy, Russian Federation, Donbass, cooperation, region, foreign trade relations, OECD, Eurasian Economic Union.

Внешнеэкономическая политика России в условиях современного мирового рынка является важной составляющей стратегии развития страны. Она направлена на укрепление и расширение экономических связей с другими государствами, на поиск новых рынков сбыта и источников сырья, а также на привлечение иностранных инвестиций.

Одним из основных направлений внешнеэкономической политики России является развитие международной торговли. В этом контексте страна активно участвует в работе Всемирной торговой организации (ВТО) и наращивает свои усилия по диверсификации экспорта и импорта товаров. Благодаря данной политике, Россия успешно продвигает свою продукцию на международный рынок, что способствует росту экономики и созданию новых рабочих мест.

Ещё одним важным аспектом внешнеэкономической политики России является участие в международных экономических организациях, таких как БРИКС, ШОС, ЕАЭС и других. Это позволяет стране выстраивать партнёрские отношения с другими развитыми государствами и совместно решать вопросы, связанные с развитием торговых и экономических связей. Кроме того, это даёт возможность России активно участвовать в выработке новых международных правил и норм.

Неотъемлемой частью внешнеэкономической политики России является привлечение иностранных инвестиций. Для этого проводятся различные мероприятия по совершенствованию инвестиционного климата в стране, созданию привлекательных условий для инвесторов. Данная стратегия позволяет привлекать капитал в различные сектора экономики, способствуя их модернизации и развитию.

Внешнеэкономическая политика России играет ключевую роль в условиях проведения специальной военной операции и наложенных санкционных ограничений. В данной ситуации необходимо скорректировать стратегию, которая позволит России эффективно управлять экономическими ресурсами и минимизировать негативные последствия. В этой связи одним из важных аспектов внешнеэкономической политики России является диверсификация экономических связей. В условиях наложенных санкций и проведения специальной военной операции России следует стремиться к укреплению экономических отношений со странами, которые остаются нейтральными или даже симпатизируют России. Это позволит снизить



экономическую зависимость от стран, применяющих санкции, и направить ресурсы в другие перспективные источники.

Важным шагом для успешной внешнеэкономической политики является осуществление реформ внутри страны. России следует создать более благоприятные условия для привлечения иностранных инвестиций, сокращения бюрократической нагрузки и повышения качества предоставляемых услуг. Это позволит привлечь новые инвестиции и укрепить экономическую позицию страны.

Кроме того, Россия должна активно участвовать в работе международных организаций и форумов, где обсуждаются вопросы внешней торговли и экономического сотрудничества. Это позволит России донести свою позицию, защитить свои экономические интересы и создать благоприятные условия для развития зарубежных рынков. Также следует продолжать развивать свои собственные экономические резервы и повышать эффективность существующих отраслей. В условиях санкций и проведения военной операции важно сократить зависимость от импорта и развить собственное производство товаров и услуг. Это позволит укрепить экономику страны и обеспечить стабильность в условиях экономических ограничений.

Внешиэкономическая политика Российской Федерации играет ключевую роль в определении стратегических направлений внешнеэкономических связей регионов, включая Донбасс. Как уже было отмечено, внешнеэкономическая политика Российской Федерации является одним из ключевых инструментов государственной стратегии развития и укрепления позиций России на международной арене. Ведение активной внешнеторговой политики способствует укреплению экономической безопасности страны, стимулирует её экономический рост и диверсификацию производства.

Одним из приоритетов внешнеэкономической политики России является развитие торгово-экономических отношений со странами-партнёрами, основанных на принципах взаимовыгоды и взаимоуважения. Сотрудничество с ключевыми экономическими партнёрами, такими как Китай, Индия и другими способствует увеличению объёмов внешней торговли и привлечению иностранных инвестиций в экономику страны.

Важным элементом внешнеэкономической политики России является регулирование торговли и установление внешнеторговых отношений на основе принципов честной конкуренции. Защита российского рынка от недобросовестной конкуренции и незаконных практик становится предметом особого внимания государства. В этом контексте Россия активно сотрудничает с международными организациями, такими как ВТО и ОЭСР в целях создания справедливых правил и норм регулирования внешней торговли.

Внешиэкономическая политика России также уделяет особое внимание развитию экспортного потенциала страны, в том числе посредством продвижения несырьевых товаров и услуг на международные рынки.

Продвижение российского бренда и повышение конкурентоспособности отечественных товаров и услуг способствует расширению географии поставок и привлечению новых иностранных партнёров.

Помимо того, внешнеэкономическая политика России активно разрабатывает и проводит программы по поддержке экспорта, инвестиций и технологического сотрудничества с зарубежными партнёрами. Развитие международного сотрудничества в области инноваций, науки и технологий является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности российской экономики и её интеграции в глобальные цепи добавленной стоимости.

Внешнеэкономическая политика России характеризуется активным участием в глобальных экономических процессах, стремлением к укреплению позиций на мировых рынках и развитию сотрудничества с зарубежными партнёрами. Одним из приоритетных направлений является углубление интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС), который включает в себя Россию, Казахстан, Киргизию, Армению и Белоруссию.

Для Донбасса участие в ЕАЭС открывает новые возможности для экспорта продукции, особенно в страны-участницы союза. Кроме того, это позволяет использовать преимущества таможенного союза, что упрощает процедуры перемещения товаров через границу и снижает транспортно-логистические затраты, в том числе, связанные с необходимостью перегрузки/перевалки провозимых грузов, и многие другие, связанные с выполнением требований таможенно-тарифного и паратарифного регулирования. Участие Донбасса в ЕАЭС открывает перед регионом широкие перспективы развития и интеграции. Донецкая и Луганская области, составляющие Донбасс, обладают значительным промышленным потенциалом и ресурсами, что позволяет им активно включаться в экономические процессы региона и ориентироваться на развитие в рамках большого евразийского рынка. Одним из основных преимуществ присоединения Донбасса к ЕАЭС является возможность увеличения объёма торговли и экономического сотрудничества с государствами-членами союза. Принадлежность к экономическому сообществу позволит региону не только укрепить свою экономическую позицию на внешних рынках, но и создать благоприятные условия для привлечения иностранных инвестиций.

Также, участие в ЕАЭС способствует развитию инфраструктуры и модернизации промышленности Донбасса. Регион получает доступ к передовым технологиям и опыту ведущих стран-членов союза, что существенно повышает его конкурентоспособность и способствует наращиванию производства. Это приводит не только к экономическому росту и созданию новых рабочих мест, но и к улучшению жизни населения региона. Участие Донбасса в ЕАЭС также способствует улучшению транспортной доступности региона и развитию логистики, что является важным фактором

для привлечения инвестиций и развития экспортного потенциала. Благодаря созданию единого рынка с упрощёнными условиями торговли, Донбасс может активно участвовать во внешнеэкономической деятельности, увеличивать объёмы экспорта и выходить на новые рынки.

Таким образом, внешнеэкономическая политика России в условиях современного мирового рынка имеет широкий спектр направлений и целей. Её основная цель заключается в формировании благоприятных условий для развития различных секторов экономики страны, укрепления её позиций на международной арене и привлечения иностранных инвестиций. Реализация данной политики способствует устойчивому экономическому развитию России и повышению её конкурентоспособности. Внешнеэкономическая политика направлена на укрепление позиций страны в мировой экономике, развитие взаимовыгодных партнёрских отношений и стимулирование экономического роста. Ведение активной внешнеторговой политики, установление справедливых правил торговли и поддержка экспорта и инвестиций являются основными инструментами достижения этих целей. Успешная внешнеэкономическая политика в условиях проведения специальной военной операции и санкционных ограничений требует диверсификации экономических связей, проведения внутренних реформ, активного участия в международных организациях и поддержки собственных экономических резервов. Эти меры позволят России минимизировать негативные последствия санкций и обеспечить устойчивое развитие экономики в сложных условиях.

Участие Донбасса в Евразийском экономическом союзе предоставляет региону огромные возможности для развития. Промышленный потенциал, доступ к передовым технологиям, улучшение инфраструктуры – всё это способствует экономическому росту и повышению уровня жизни населения. Членство в союзе позволит Донбассу активно участвовать в процессах интеграции и добиваться стабильного и устойчивого развития.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ<sup>5</sup>**

**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*

---

<sup>5</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

*Аннотация.* Обосновано, что в системе обеспечения экономической безопасности государства организационно-институциональная составляющая играет важную роль, образуя своеобразный «каркас». Выявлено, что успешное обеспечение интересов государства требует стабильного развития в различных регионах. Отмечено, что взаимодействие субъектов управления и их координация в сфере обеспечения экономической безопасности должно строиться с учётом вертикали власти и включать как директивное управление, так и консультации, сотрудничество и синхронизацию действий на региональном уровне. Обоснованы предложения по совершенствованию координационно-коммуникационного механизма в системе обеспечения экономической безопасности.

*Ключевые слова:* система, экономическая безопасность, национальная безопасность, коммуникационно-координационный механизм, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

## **FORMATION OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL ASPECT**

**NIKOLAEVA O.N.,**

*Candidate of Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* It is proved that in the system of ensuring the state economic security, the organizational and institutional component plays an important role, forming a kind of «framework». It was found that the successful maintenance of the interests of the state requires stable development in various regions. It is revealed that the interaction of management entities and their coordination in the field of ensuring economic security should be based on the vertical of power and include both directive management and consultations, cooperation and synchronization of actions at the regional level. The proposals for improving the coordination and communication mechanism in the system of ensuring economic security are substantiated.

*Keywords:* system, economic security, national security, communication and coordination mechanism, Russian Federation, Donetsk People's Republic.

Глобализация, породившая открытость экономики по всём мире, привела не только к взаимодействию и взаимодополняемости, но и взаимозависимости и взаимовлиянию экономически более сильных развитых стран на развивающиеся страны.

Санкционное давление на Российскую Федерацию со стороны

коллективного Запада привело к ограничению доступа экономики государства к определённым ресурсам, технологиям и рынкам.

Вместе с тем, это же имеет и положительный эффект, так как Российская Федерация, используя «российский рычаг», начала поиск альтернативных решений, направленных не только на смягчение воздействия неблагоприятных внешних факторов на экономику страны, но и поиск точек роста, совершенствования и развития внутреннего потенциала государства, обеспечения его экономической безопасности [1].

Обеспечение экономической безопасности государства основывается на стабильном развитии регионов, которое характеризуется неравномерностью размещения производственных ресурсов, уровня инновационных преобразований, человеческого потенциала, инвестиционного климата и другими факторами. В современных условиях вопросы обеспечения экономической безопасности субъектов Российской Федерации выходят на первый план, поскольку уровень их социально-экономического развития определяет степень экономической свободы и безопасности на государственном уровне.

По мнению В.И. Мельникова, «одним из главных направлений обеспечения национальной безопасности на региональном уровне на среднесрочную перспективу определяется созданием механизмов сокращения уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации путём сбалансированного территориального развития» [2], поскольку «...глубокие различия создают опасность сепаратизма, анклавов притяжения интересов иностранных государств к природным богатствам России...» [3].

В системе обеспечения экономической безопасности государства организационно-институциональная составляющая играет важную роль, образуя своеобразный «каркас», поскольку «... вырабатывает систему целей развития общества и государства, ... опираясь на достигнутый уровень знаний и практический опыт ...» [3].

Эффективное обеспечение экономической безопасности государства зависит от чёткой регламентации компетенций государственных органов, порядка осуществления взаимодействия и координации.

Взаимодействие субъектов управления и их координация в сфере обеспечения экономической безопасности должно строиться с учётом вертикали власти и включать как директивное управление, так и консультации, сотрудничество и синхронизацию действий различных федеральных органов и органов власти на региональном уровне, а также бизнеса, общественных организаций и профсоюзов.

Формирование политики обеспечения экономической безопасности в стране должно строиться с учётом региональных особенностей, а, следовательно, «снизу-вверх», т. к. об основных проблемах и «перекосах» осведомлены муниципалитеты и региональные органы власти. Реализация же

стратегических и тактических мероприятий данной политики должна осуществляться на местах после принятия и утверждения нормативных документов, а, следовательно «сверху-вниз».

Координационно-коммуникационный механизм обеспечения экономической безопасности – это инструмент управления информационными потоками субъекта управления, который позволит посредством интегрированной коммуникации достигать эффективности по всем направлениям обеспечения экономической безопасности и в целом реализации стратегии развития.

Координационно-коммуникационный механизм обеспечения экономической безопасности Российской Федерации отражён на рис. 1.



Рис. 1. Координационно-коммуникационный механизм обеспечения экономической безопасности в Российской Федерации

Представленный координационно-коммуникационный механизм обеспечения экономической безопасности включает в себя согласование действий и обмен информацией между различными органами и структурами, ответственными за экономическую безопасность, и обеспечивает взаимодействие между правительством, органами исполнительной власти, бизнес-сообществом, научным сообществом и общественностью.

Вместе с тем существующий координационно-коммуникационный механизм характеризуется отсутствием единого центра принятия решений на региональном уровне, в основе которого осуществлялось бы оперативное информирование о существующих угрозах, обмен опытом и информацией, а также разработка совместных стратегий и мер по обеспечению экономической безопасности в направлении эффективного противостояния экономическим

угрозам (таким как экономические санкции, финансовые кризисы и внешние воздействия, проч.).

Основное предложение по совершенствованию координационно-коммуникационного механизма заключается в создании органа, ответственного за обеспечение коммуникационных связей между управляемой и управляющей подсистемами экономики региона, а также координацию и повышение коммуникационного взаимодействия между субъектами хозяйствования (бизнес-сообществом) и федеральными и региональными органами власти, объединение экономических мощностей для успешного решения проблем экономического роста и развития региона с учётом дифференциации ресурсно-материального потенциала на принципах прозрачности, открытости и взаимного доверия. Таким органом, например, может быть Координационный центр по обеспечению экономической безопасности региона, который будет подчиняться Правительству Субъекта РФ.

Предложенный координационно-коммуникационный механизм будет способствовать формированию общей стратегии по обеспечению экономической безопасности, а также позволит эффективно реагировать на изменения во внутренней и внешней экономической среде.

#### *Список использованных источников*

1. Nikolaeva, O.N. Russian-Chinese cooperation: prospects, challenges and risks for Russia's economic security / O.N. Nikolaeva // Proceedings of the International Conference "Scientific research of the SCO countries: synergy and integration" – Reports in English (April 10, 2024. Beijing, PRC). – Part 4. – P. 17-24.
2. Мельников, В.И. Роль и место региональной безопасности в общегосударственной системе обеспечения национальной безопасности Российской Федерации / В.И. Мельников. – Текст : электронный. – URL: <http://council.gov.ru/media/files/41d44f2442cf2e622fef.pdf>.
3. Экономическая безопасность России: Общий курс : Учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – 2-е изд. – Москва : Дело, 2005. – 896 с. – Текст : электронный. – URL: <https://institutiones.com/download/books/1303-ekonomicheskaya-bezopasnost-rossii.html>.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ В ПРИАЗОВЬЕ**

**ОВЧАРЕНКО Л.А.,**

*д-р экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры туризма*

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

*Аннотация.* На основе анализа туристско-рекреационного потенциала Приазовья обосновываются стратегические ориентиры формирования туристических кластеров. На примере Донецкой Народной Республики акцентируются региональные особенности, которые можно рассматривать как уникальные конкурентные преимущества и возможности для формирования приазовского туристического кластера ДНР.

*Ключевые слова:* стратегические ориентиры; туристический кластер; Приазовье; Донецкая Народная Республика; туристско-рекреационный потенциал.

## **STRATEGIC GUIDELINES FOR THE FORMATION OF TOURIST CLUSTERS IN THE AZOV REGION**

***OVCHARENKO L.A.,***

*Doctor of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Tourism*

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

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

*Annotation.* Based on the analysis of the tourist and recreational potential of the Azov region, strategic guidelines for the formation of tourist clusters are substantiated. Using the example of the Donetsk People's Republic, regional peculiarities which can be considered as unique competitive advantages and opportunities for the formation of the Azov tourist cluster of the DPR are emphasized.

*Keywords:* strategic guidelines; tourist cluster; Azov Sea region; Donetsk People's Republic; tourist and recreational potential.

Азовское море является внутренним морем Российской Федерации, что само по себе уже уникально и открывает широкий спектр возможностей для его туристско-рекреационного освоения. При экономически обоснованном подходе Азовское море может стать не менее популярным, чем Чёрное.

Отдых в Приазовье славится целительным эффектом, который оказывают на отдыхающих его грязи и термальные воды. Благодаря комфортной температуре морской воды и пологости берегов, Азовское море предпочтительнее для отдыха с маленькими детьми, так как на нём почти не бывает высоких волн, оно неглубокое, поэтому хорошо прогревается. Большинство пляжей Приазовья песчаные, а не галечные, как на Чёрном море. Кроме этого, вода в Азовском море всегда теплее, чем в Чёрном, например, когда в Чёрном море вода +19<sup>0</sup> С, на Азовском +22<sup>0</sup> С. Кроме этого, благоприятный микроклимат и живописный степной ландшафт, холмистый на севере и переходящий в плоскую равнину к югу, который при условии дополнительного озеленения можно считать привлекательным для



формирования туристско-рекреационных центров. Пляжи Азовского побережья, в состав которых входит песок, галька, ракушка и др., более разнообразны, чем пляжи Чёрного моря.

После 30 сентября 2022 г., ознаменовавшего возвращение в состав России четырёх южных регионов – Донецкой и Луганской народных республик, а также Херсонской и Запорожской областей, появились идеи по формированию туристических кластеров в Приазовье. В течение ближайших двух лет, как ожидается, будет закончено строительство кольцевой дороги вокруг Азовского моря (общая протяжённость около 1400 километров). Цель её строительства заключается в формировании единой экономической агломерации (прежде всего туристической и промышленной). Кроме существующих городов, города-миллионника Ростов-на-Дону, более мелких, но все-таки очень важных промышленных и туристических городов (Керчь, Темрюк, Азов, Таганрог, Мариуполь, Мелитополь, Бердянск), в этой зоне планируют построить новые города с «нуля», например, город на Арабатской стрелке, а также город вблизи г. Анапа. Часть вышеупомянутой кольцевой дороги уже введена в эксплуатацию (трассы М4 «Дон» и «Таврида»), примечательно, что Крымский мост – тоже часть этого маршрута. Остаётся менее 700 километров, которые завершат кольцевую дорогу уже по вновь присоединённым территориям Херсонской, Запорожской областей и Донецкой Народной Республики [1].

11 октября 2023 г. на Форуме туристических территорий в г. Сочи Глава Донецкой Народной Республики Пушилин Д. В. представил стратегию устойчивого развития макрорегиона Приазовья до 2040 года. Примечательно, что «Проект инновационного развития Приазовья (побережья Азовского моря)» был разработан по поручению президента РФ, и его реализация в контексте развития туристических территорий предусматривает несколько этапов: 1-й этап реализации проекта начнётся после завершения военных действий и продлится до 2026 г.; 2-й этап – с 2027 по 2030-е гг. и 3-й этап – 2031-2040-е гг. [2].

Численность населения макрорегиона Приазовья в настоящее время достигает 2 млн 267 тыс. человек [2]. Согласно стратегии развития макрорегиона Приазовья, туристический сектор к 2040 г. обеспечит более чем 15 млн туристический поток, создание более 650 тыс. объектов гостиничной инфраструктуры и более 170 тыс. рабочих мест [1]. Для отдыха в макрорегионе Приазовья к 2040 г. планируется создание 15 туристических кластеров.

В Приазовье традиционно сконцентрированы объекты курортной индустрии, большая часть которых сформирована ещё в советский период, однако бессистемность застройки и отсутствие стратегии развития туристической отрасли являются барьером в раскрытии туристско-рекреационного потенциала данной территории.

В табл. 1 представлены наиболее значимые курорты и курортные местности Приазовья, известные ещё со времён СССР.

Реализация стратегии устойчивого развития макрорегиона Приазовья до 2040 г. должна опираться не только на передовой опыт формирования туристических кластеров, но и на учёт региональных особенностей, которые позволят проявить уникальные конкурентные преимущества.

В частности, Азовское побережье ДНР, несмотря на общее сходство природных и климатических условий, имеет свои особенности.

Таблица 1

**Характеристика некоторых курортов  
и курортных местностей Приазовья**

№ п\п	Наименование	Характеристика
1	2	3
<i>Курорты Приазовья Запорожской области</i>		
1	г. Бердянск	Бердянская коса – «жемчужина Приазовья», уникальное в 20 км природное явление, ширина варьируется от нескольких метров до 2 км. Самые популярные пляжи курорта: «Лазурный» вдали от городского шума; центральный пляж вдоль набережной на ул. Горького, откуда можно совершить прогулку на катере по акватории залива; Лисовский пляж с атмосферой старого Бердянска
2	Кирилловка	Бальнеогрязевой и климатический приморский курорт, специализируется на лечении иловой грязью Молочного и Утлюкского лиманов, а также сероводородным хлоридным натриевым источником, пригодным для ванн
3	г. Приморск	Очень привлекателен для отдыхающих, так как температура морской воды здесь на 5 градусов выше, чем, например, у черноморского побережья Кавказа, Крыма или в Ялте. Так, в мае-июне вода прогревается до 26-30 градусов тепла по Цельсию
<i>Курорты Приазовья Херсонской области</i>		
4	Железный порт	Довольно крупный курорт с развитой инфраструктурой, среди главных достопримечательностей – уникальное природное явление Херсонский термальный гейзер
5	пгт Лазурное	Находится недалеко от острова Джарылгач, омывается Чёрным морем и Джарылгачским заливом. Вода в море очень прозрачная, песок мелкий. Достопримечательность – экскурсия на остров Джарылгач
6	Скадовск	Курорт идеально подходит детям из-за широкой зоны мелководья. Среди достопримечательностей – экскурсия на остров Джарылгач, Аскания-Нова.
<i>Курорты Приазовья Донецкой Народной Республики</i>		
7	г. Мариуполь	Расположен на самом юге Донбасса, у слияния двух степных рек: Кальмиуса и Кальчика
8	Белосарайская Коса	Поселок на побережье Азовского моря в 50 км от Мариуполя, находится в экологически чистой зоне отдыха (заказник). Коса – это вытянутая узкая песчаная полоска, уходящая в море. Здесь царит особый морской микроклимат и воздух, насыщенный бромом и йодом
9	пгт Седово	Расположен в 60 км от Мариуполя на берегу Таганрогского залива, где самая тёплая и чистая вода. Все санатории и пансионаты расположены в 20-100 м от моря, инфраструктура курорта развита недостаточно
<i>Курорты Крымского Приазовья</i>		
10	Щелкино	Славится своим потрясающе чистым воздухом, ведь в радиусе 50 км от города нет ни одного производства

*Продолжение табл. 1*

1	2	3
11	Арабатская стрелка	Песчаная коса является огромным пляжем, на котором находится множество баз отдыха и пансионатов. Азовское море в этом месте особенно мелководное и тёплое, а природные условия песчаной косы располагают для отдыха с детьми. Также здесь есть горячие минеральные источники с уникальными целебными свойствами
12	Новоотрадное	Самое главное преимущество отдыха в Новоотрадном – изолированность от городской суеты и великолепная природа. Посёлок имеет отличное транспортное сообщение с другими точками полуострова Крым
13	Геническ	Главное преимущество курорта – хорошо прогреваемая вода в Азовском море, это делает отдых в Геническе идеальным для семей с маленькими детьми
14	Соляное	Расположено на побережье Азовского моря, на Арабатской Стрелке – почти в самом её начале, на юге, около Керченского полуострова, сюда приезжают за уединённым отдыхом на грани дикого туризма

Приазовье обладает огромным нереализованным туристическим потенциалом, в том числе с точки зрения развития медицинского туризма. Например, Новоазовские сульфатные грязи традиционно применяются для лечения опорно-двигательного аппарата и периферической нервной системы. Климат Азовского моря мягкий, по сравнению с Чёрным морем вода в нём менее жёсткая и солёная, а чёрная грязь на дне моря обладает лечебными свойствами, благодаря веществам, подобным антибиотикам, которые оказывают на организм местное антисептическое и обеззараживающее действие. Это может стать базисом для развития бальнеологических курортов в ДНР. Кроме того, Азовское побережье ДНР может стать центром пляжного детского отдыха, продолжая лучшие традиции советского периода в инновационном формате круглогодично действующих детских оздоровительных центров и лагерей, оснащённых искусственными водоёмами (бассейнами), сглаживающими сезонность данного вида отдыха.

На территории Азовского побережья ДНР расположены уникальные национальные парки и заповедники, такие как Национальный парк Меотида, Кривая и Белосарайская косы, являющиеся местами гнездования большого количества редких видов птиц, например, кудрявого пеликана. Чистые пляжи, бережное отношение к окружающей среде и внимание к экологическим вопросам могут повысить привлекательность Азовского побережья ДНР для туристов, которые ценят экологическую устойчивость и сознательный туризм. Развитие экотуризма и создание экопарков на побережье могут стать туристскими аттракциями региона.

Следующее важное преимущество – культурное наследие. Азовское побережье ДНР с богатой историей и культурным наследием может привлечь туристов, интересующихся уникальными историческими объектами, архитектурой и традициями. Вблизи побережья Азовского моря расположено поселение греков, которых называют греками Приазовья. Это может рассматриваться как базис для развития этнографического и

гастрономического туризма. Люди, живущие на этой территории, испокон веков чтят традиции своего народа и берегут своё культурное наследие, передавая его будущим поколениям. Развитие туристической инфраструктуры, реставрация памятников и организация культурных мероприятий могут создать привлекательную атмосферу для потенциальных гостей, отдыхающих и туристов. Конкурентным преимуществом можно считать и богатый исторический потенциал Приазовья ДНР. Мариуполь – это город, который был практически уничтожен ударами украинских боевиков в 2022 г. Одним из главных памятников СВО является всемирно известный металлургический завод «Азовсталь». Также в регионе сконцентрированы памятные места времён ВОВ. Развитие военно-патриотического туризма на базе культурно-исторического наследия может рассматриваться как потенциально перспективное направление развития туризма в ДНР. Кроме того, благодаря близкому расположению курортных городов с городами-героями, появляется возможность для формирования не только экскурсий, но и полноценных туров.

В настоящее время в г. Мариуполь проводится масштабное строительство новой набережной. Реализация стратегии устойчивого развития макрорегиона Приазовья до 2040 г. должна охватывать целый спектр направлений: создание современной и развитой инфраструктуры, включая транспортную доступность и развитие ресторанного и гостиничного бизнеса, развлекательных и культурно-спортивных центров. Применение эффективных маркетинговых стратегий, продуманная реклама, а также качественное информационное обеспечение о преимуществах и уникальности туристических предложений на Азовском побережье ДНР могут помочь в формировании привлекательного туристского имиджа региона. Проведение масштабных фестивалей, ярмарок также может рассматриваться как вектор формирования туристского имиджа ДНР.

Таким образом, в статье обозначены стратегические ориентиры формирования туристических кластеров Приазовья, которые необходимо учесть при корректировке и внедрении стратегии устойчивого развития макрорегиона Приазовья до 2040 года. В частности, обозначены основные конкурентные преимущества туристско-рекреационного освоения Азовского побережья Донецкой Народной Республики.

#### *Список использованных источников*

1. Россия в течение 2-3 лет построит скоростное кольцо вокруг Азовского моря. Решение уже принято. – Текст : электронный. – URL: <https://dzen.ru/a/ZI1vRk-g3zhc1ld0>.
2. В Приазовье до 2040 года создадут туристические территории – Туризм/Интерфакс Россия. – Текст : электронный. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/v-priazove-do-2040-goda-sozdadut-turisticheskie-territorii>.
3. Отдых на море в Херсонской области. – Текст : электронный. – URL: <https://khers-on.com/blog/otdyh-na-more-v-khersonskoy-oblasti>.

**«МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ» И «СОЦИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ»:  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРИМЕНИТЕЛЬНО  
К ЮЖНЫМ РЕГИОНАМ ЦФО РФ**

**ОКОРОКОВ В.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, ректор  
ЧОУ «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»  
Курск, Российская Федерация;*

**КЛИКУНОВ Н.Д.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
проректор по научной деятельности и инновационному развитию  
ЧОУ «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»  
Курск, Российская Федерация;*

**ОКОРОКОВ А.В.,**

*старший преподаватель  
ЧОУ «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»  
Курск, Российская Федерация;*

**ОКОРОКОВА П.В.,**

*старший преподаватель  
ЧОУ «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»  
Курск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье проведено сравнение «модели развития» с «социальной моделью» применительно к южным регионам ЦФО РФ. В качестве альтернативной гипотезы была взята гипотеза «социальная модель». Показано, что между государственными расходами и инвестициями, как на федеральном, так и на региональном уровне, существует устойчивая положительная корреляция. Статистический анализ, проведенный применительно к южным регионам ЦФО РФ, верифицировал гипотезу «модель развитие» на 25-летнем временном ряде.

*Ключевые слова:* инфраструктурные проекты, модель развития, государственное регулирование экономики, региональная мультипликация.

**VERIFICATION «DEVELOPMENT MODEL» HYPOTHESIS IN  
RELATION TO THE SOUTHERN REGIONS OF THE CENTRAL  
FEDERAL DISTRICT OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**OKOROKOV V.M.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Rector,  
PEI «Kursk Institute of Management, Economics and Business»,  
Kursk, Russian Federation;*

**KLKUNOV N.D.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,  
Vice-Rector for Research and Innovative Development  
PEI «Kursk Institute of Management, Economics and Business»,  
Kursk, Russian Federation;*

**OKOROKOV A.V.,**

*Senior Lecturer  
PEI «Kursk Institute of Management, Economics and Business»,  
Kursk, Russian Federation;*

**OKOROKOVA P.V.,**

*Senior Lecturer  
PEI «Kursk Institute of Management, Economics and Business»,  
Kursk, Russian Federation*

*Annotation.* The article tested the development model hypothesis in relation to the southern regions of the Central Federal District of the Russian Federation. The social model hypothesis was taken as an alternative hypothesis. It is shown that there is a stable positive correlation between government spending and investment, both at the federal and regional levels. Statistical analysis carried out in relation to the southern regions of the Central Federal District of the Russian Federation verified the development model hypothesis on a 25-year time series Target. To test the development model hypothesis in the southern regions of the Central Federal District of the Russian Federation, accepting the social model as an alternative hypothesis.

*Keywords:* infrastructure projects, development model, state regulation of the economy, regional animation.

Следствием подхода в контексте модели развития является допущение о снижении роли государства в экономике после завершения реализации ключевых инфраструктурных и структурных преобразований.

Новизна исследования состоит в декомпозиции подходов «модель развития» и «социальная модель», построенная на сравнении инвестиций в основные фонды, государственные инвестиции и инвестиции в жилье на длинном временном ряде.

Подход «Модель развития» верифицировалась на статистических данных по южным регионам ЦФО РФ, Курской, Брянской, Орловской, Липецкой, Воронежской и Белгородской областей за период с 1995 по 2020 годы. В качестве переменной «вложения в структуру и инфраструктуру» бралась дефлированная сумма показателей «инвестиции в основной капитал» и «расходы на жилищное строительство. В качестве переменной «государственные расходы» брались дефлированные расходы [1;2]

консолидированных региональных бюджетов. Регрессии временных рядов строились по показателям году к году, и с временным лагом, где в качестве экзогенной переменной брались «государственные расходы», а в качестве эндогенной «вложения в структуру и инфраструктуру»

Для авторов очевидно, что на федеральном и общегосударственном уровне гипотеза «модель развития» находит историческое, аналитическое и статистическое подтверждение.

Применительно к региональному уровню государственного управления гипотеза «модель развития» является конкурирующей с гипотезой «социальная модель», которая предполагает, что рост региональных государственных расходов направлен, прежде всего, на обеспечение социальной поддержки нуждающимся категориям граждан, проживающим в регионе.

Модель развития предполагает высокую степень корреляции между государственными расходами на региональном уровне и инвестициям. Инвестиции рассматриваются в узкой и расширенной трактовке. В узкой трактовке под инвестициями будут пониматься «инвестиции в основной капитал», в расширенной трактовке под понятием «инвестиции» авторы рассматривают сумму вложения в основной капитал промышленных и иных предприятий и введенное в эксплуатацию жилье. Стоимость введенного в эксплуатацию жилья рассчитывает на основе рекомендаций Росстата в 2021 году [3].

Временной ряд строится с пятилетним лагом, чтобы четче проследить тенденции, складывающиеся в региональных экономиках постсоветской России.

Следует отметить, что инвестиции в основной капитал и инвестиции в строительство нового жилья [4; 5; 6] в южных регионах ЦФО РФ положительно коррелируют между собой (табл. 1).

*Таблица 1*

**Корреляции между инвестициями в основной капитал и инвестициями в новое жилье в южных регионах ЦФО РФ в 1995, 2001-2021 годах**

	Белгородская область	Брянская область	Воронежская область	Курская область	Липецкая область	Орловская область
Корреляция	0,77	0,85	0,69	0,82	0,74	0,79

Наша рабочая гипотеза состояла в том, что инвестиции в основной капитал имеют инфраструктурный и структурный характер, и в полной мере соответствуют гипотезе «модель развития». Инвестиции в строительство нового жилья имеют двойственный характер, и могут быть объяснены как с позиций подхода «модель развития», так и подхода «социальная модель». Строительство жилья выполняет, в том числе, и социальную функцию.

Протестируем обе гипотезы на региональных дефлированных к 2021 году данных с временным пятилетним лагом с 1995 по 2020 годы (табл.2).

Таблица 2

**Инвестиции в основной капитал в южных регионах ЦФО РФ в 1995-2020-х годах в ценах 2021 года (млрд. рублей)**

Инвестиции в основной капитал	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Курская область	40,3	34,7	57,4	86,2	90,6	140,1
Брянская область	34,2	18,4	27,3	78,6	76,5	73,9
Орловская область	23,2	32,0	30,9	40,1	58,9	55,1
Липецкая область	55,2	41,0	97,3	190,1	142,7	167,1
Воронежская область	68,9	54,1	92,0	235,4	325,1	258,5
Белгородская область	77,1	60,5	112,4	180,2	180,9	168,1

Длинный временной ряд показывает, что объем региональных инвестиций в основной капитал устойчиво рос в реальном выражении во всех шести регионах юга ЦФО РФ (табл.3).

Таблица 3

**Консолидированные бюджетные расходы южных регионов ЦФО РФ в 1995-2020-х годах в ценах 2021 года (млрд. рублей)**

	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Курская область	42,4	28,4	47,3	66,1	63,7	83,2
Брянская область	44,5	27,2	45,3	63,3	64,9	84,7
Орловская область	30,4	29,0	31,4	43,0	42,7	50,4
Липецкая область	55,5	49,8	78,8	74,8	72,4	86,3
Воронежская область	62,5	43,2	78,5	136,5	129,1	159,6
Белгородская область	50,2	34,1	82,8	121,8	102,8	133,2

Динамика реальных консолидированных бюджетных расходов также демонстрирует определенную процикличность [7; 8] и устойчиво растет за последние пять «пятилеток».

Наиболее значимые корреляции между инвестициями в основной капитал и бюджетными расходами демонстрируют Белгородская, Воронежская и Курская области, в которых значение корреляции превышает 0,9.



Таблица 4

**Корреляции между инвестициями в основной капитал и консолидированными бюджетными расходами в южных регионах ЦФО РФ, 1995-2020 годы**

	Белгородская область	Брянская область	Воронежская область	Курская область	Липецкая область	Орловская область
Корреляция	0,94	0,89	0,91	0,97	0,81	0,86

Корреляционный анализ, проведенный для пары «расширенные инвестиции»-«консолидированные региональные бюджетные расходы» устойчивую положительную связь, но значение корреляции возрастает только для двух (Воронежская и Липецкая) из шести анализируемых областей.

Таблица 5

**Корреляции между суммарными инвестициями (основной капитал и строительство жилья) и консолидированным бюджетным расходами в южных регионах ЦФО РФ, 1995-2020 годы**

	Белгородская область	Брянская область	Воронежская область	Курская область	Липецкая область	Орловская область
Корреляция	0,91	0,87	0,92	0,75	0,84	0,84

В рамках выдвинутой нами гипотезы можно сделать вывод о том, что гипотеза «модель развития» находит подтверждение во всех шести анализируемых регионах юга Центрального федерального округа. В Воронежской и Липецкой областях усиление роли государства в структурном и инфраструктурном развитии (модель развития) сопряжено относительно большим вкладом региональных властей в социальную сферу (социальная модель). Данный анализ, его логика [9], и выводы из него, являются предварительным и требует дальнейшего статистического и эмпирического подтверждения.

Выводы:

1. Создание экономической мощи СССР в 1920-80-х годах в значительной мере определялось структурными и инфраструктурными инвестиционными проектам.

2. Современная Россия продолжает наращивать экономическую мощь за счет государственных и иных инвестиций на федеральном и региональных уровнях.

3. Проведенный корреляционный анализ подтвердил гипотезу, лежащую в основе модели развития о параллельном развитии государства и инвестиционной активности в южных регионах ЦФО РФ.

4. Экономики в Орловской, Брянской, Белгородской и Курской областей в относительно большей степени корреспондирует с моделью развития экономики Воронежской и Липецкой областей – сочетанию модели развития и социальной модели.

*Список использованных источников*

1. Индексы дефляторы в РФ. – Текст : электронный. – URL : [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab4.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab4.htm) (Дата обращения 27.03.2024).
2. Индексы потребительских цен по Российской Федерации в 1991 – 2021 гг. – Текст : электронный. – URL : <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ind-potreb-cen.html> (Дата обращения 27.03.2024).
3. Средние цены на первичном и вторичном рынках жилья в 2021 году. – Текст : электронный. – URL : [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/cent\\_fo\\_21.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/cent_fo_21.pdf) - С.22 (Дата обращения 27.03.2024).
4. Данные по объемам введенного в эксплуатацию жилья. – Текст : электронный. – URL : <https://rosstat.gov.ru/folder/14458> (Дата обращения 27.03.2024).
5. Инвестиции в основной капитал. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2020. – Текст : электронный. – URL : [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/LkooETqG/Region\\_Pokaz\\_2020.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/LkooETqG/Region_Pokaz_2020.pdf) (Дата обращения 27.03.2024).
6. Инвестиции в России по регионам. – Текст : электронный. – URL : [https://gks.ru/bgd/regl/b21\\_56/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b21_56/Main.htm) (Дата обращения 27.03.2024).
7. Финансы России 2020. Статистический сборник. – Москва, 2020. – Текст : электронный. – URL : [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/aKW33VFk/finans\\_2020.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/aKW33VFk/finans_2020.pdf) (Дата обращения 27.03.2024).
8. Расходы консолидированных региональных бюджетов. – Текст : электронный. – URL : [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=90142-kratkaya\\_ezhekvertalnaya\\_informatsiya\\_ob\\_ishpolnenii\\_konsolidirovannykh\\_b\\_yudzhetrov\\_subektov\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_mlrd\\_rub\\_nakopleno\\_s\\_nachala\\_g\\_oda](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=90142-kratkaya_ezhekvertalnaya_informatsiya_ob_ishpolnenii_konsolidirovannykh_b_yudzhetrov_subektov_rossiiskoi_federatsii_mlrd_rub_nakopleno_s_nachala_g_oda) (Дата обращения 27.03.2024).
9. Кликунов, Н.Д. Сравнительный анализ отдельных социально-экономических показателей развития Курской, Брянской, Орловской, Липецкой, Воронежской, Белгородской областей за двадцатипятилетний период / Н.Д. Кликунов // «Наука и практика регионов». – 2019. – № 4 (17). – С. 5-13. – Текст : непосредственный.

**ПЕРЕХОД НА «ЗЕЛЁНУЮ» ЭКОНОМИКУ КАК ОДИН ИЗ  
ВЕКТОРОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПАТРИОТИЗМА  
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОПЫТ РОССИИ И ТАДЖИКИСТАНА)**

**ОРИНИНА Л.В.,**

*канд. пед. наук, доцент,*

*доцент, начальник сектора по работе с иностранными партнёрами и*

*академической мобильностью,*

*Таджикский национальный университет,*

*Душанбе, Республика Таджикистан*

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены феноменологические признаки процесса воспитания экономического патриотизма применительно к трендам развития «зелёной» экономики, которая предполагает трансформацию экономических векторов в сторону концентрации экономических ресурсов в пределах страны с точки зрения импортозамещения и развития молодёжного предпринимательства. Переход общества к трендам развития цифровой экономики диктует новые требования и стандарты образованию в целом и компетенциям обучающихся, в частности, что требует повышенного внимания к изучению вопроса экономического патриотизма студенческой молодёжи современной России. В статье также освещаются вопросы, связанные с формированием «третьей миссии» университетов – развитием предпринимательской активности современной молодёжи, которая может стать залогом эффективного развития будущего авторитетных вузов России и Таджикистана.

*Ключевые слова:* экономический патриотизм, молодёжное предпринимательство, «зелёная» экономика, импортозамещение, модели производства, устойчивая инфраструктура.

## **THE TRANSITION TO A «GREEN» ECONOMY AS ONE OF THE VECTORS OF THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC PATRIOTISM (MANAGEMENT EXPERIENCE OF RUSSIA AND TAJIKISTAN)**

**ORININA L.V.,**

*Candidate of Pedagogical, Associate Professor,  
Associate Professor, Head of the Sector for work with Foreign partners and  
Academic Mobility,  
Tajik National University,  
Dushanbe, Tajikistan*

*Annotation.* This article examines the phenomenological signs of the process of educating economic patriotism in relation to the development trends of the “green” economy, which involves the transformation of economic vectors towards the concentration of economic resources within the country from the point of view of import substitution and the development of youth entrepreneurship. The transition of society to the development trends of the digital economy dictates new requirements and standards for education in general and the competencies of students in particular, which requires increased attention to the study of the issue of economic patriotism of students in modern Russia. The article also highlights issues related to the formation of the “third mission” of universities - the development of entrepreneurial activity of modern youth, which can become the key to the effective development of the future of reputable universities in Russia and Tajikistan.

*Keywords:* economic patriotism, youth entrepreneurship, green economy, import substitution, production models, sustainable infrastructure.

В современную эпоху геополитических изменений всё более актуальным становится вопрос качества жизни за счёт имеющихся ресурсов, их эффективного использования и переработки в соответствии с законами развития рынка и требованиями общества к человеку новой формации.

Актуальность темы данной статьи определяется тем, что в обстановке нарастания кризисных экономических и социальных явлений в современном мире всё большую социальную значимость приобретает вопрос воспитания экономического патриотизма молодёжи. На сегодняшний день национальная идентичность в России и Таджикистане переживает острый кризис, что обусловлено массовыми процессами глобализации, интеграцией России в геополитическое пространство, потерей у представителей молодёжи ценностно-смысловых ориентиров, формирующих осознание своей принадлежности к своему государству, его истории, культуре. Ослаблению связей с культурными и экономическими корнями способствуют массово происходящие в российском обществе процессы кадровой утечки молодёжи из регионов в мегаполисы или за границу, что связано с желанием карьерного роста и дальнейшего профессионального трудоустройства, зачастую вне границ Российской Федерации. Что касается Республики Таджикистан, то вопрос кадровых миграций стоит в стране особенно остро: каждый год на 10% увеличивается количество молодых людей, покидающих свою Родину, что усиливает проблему безработицы, риск появления в скором времени «стареющего населения», снижает демографические показатели и негативным образом влияет на экономические показатели. Опираясь на всё вышесказанное, мы можем говорить об актуальности вопроса экономического патриотизма учащейся молодёжи как интегративного качества личности, включающего в себя когнитивный, ценностно-ориентационный, мотивационный и деятельностный компоненты и предполагающего реализацию поведенческих стратегий, связанных с желанием реализовать свой трудовой потенциал на пользу Родине. В связи с этим особенно важным, на наш взгляд, представляется решение вопроса воспитания экономического патриотизма учащейся молодёжи в аспекте реализации одного из ключевых трендов современного мира – развития «зелёного» сектора экономики, который включает в себя следующие направления:

рациональное использование природных ресурсов, поддержание и восстановление природного капитала;

снижение ресурсоёмкости производства и повышение эффективности использования природных ресурсов и энергии;

использование возобновляемой энергии и расширение использования низкоуглеродных технологий для ископаемого топлива;

совершенствование системы переработки отходов;

расширение «зелёного» строительства;

развитие «зелёного» транспорта, переход на низкоуглеродную мобильность;

органическое земледелие в сельском хозяйстве;  
производство экологически чистой продукции, в том числе и потребительских товаров;  
формирование ответственного поведения жителей городов;  
искоренение бедности, создание новых рабочих мест и повышение социальной справедливости.

Иначе говоря, к «зелёной» экономике относится вся хозяйственная деятельность, которая вместе с ростом эффективности производства способствует повышению качества жизни и улучшению состояния окружающей среды.

Министерство экономического развития и торговли представило «Стратегию развития «зелёной экономики» в Таджикистане. По сообщению пресс-службы Минэкономразвития, документ охватывает период с 2023 по 2037 годы. Согласно Стратегии, в стране утверждён ряд реформ для обеспечения эффективного использования природного капитала: планируется привлечение инвестиций, внедрение современных и инновационных технологий, укрепление международного сотрудничества в направлении «зеленой экономики» [1, с. 25].

Обратимся к рассмотрению вопроса реализации направления «зелёной темы» в экономике каждой из обозначенных стран на сегодняшний день с учётом макро- и микроэкономических показателей, а также социокультурных факторов и динамики развития геополитических отношений.

Исследователи М. А. Гасанов и П. А. Глик, анализируя практику перехода к «зелёной энергетике» в России, считают, что поворотным для нашей страны стал 2010 год, когда был рассчитан индекс благополучия человека и произошел сильнейший прорыв в научно-техническом развитии нашей страны. Именно в это время Россия, в отличие от других стран, в более ранние сроки перешедших на модель развития «зелёной экономики», начала наращивать производственные мощности и в разы увеличила свой потенциал в отрасли горнодобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности [6, с. 50]. К числу наиболее заметных трендов развития данного периода, существенно повлиявших на трансформацию экономических моделей, по мнению данных учёных, можно отнести следующие:

создание рациональных моделей производства и потребления;  
программа «озеленения» рынков, основанная на «озеленении» предприятий;  
создание устойчивой инфраструктуры, основанной на «зелёной» налоговой политике;  
проведение бюджетных реформ.

В последующем к ним добавились ещё два направления:  
проведение инвестирования в природный капитал;  
разработка показателей качественной и количественной экологической эффективности [9, с. 100].

Так, в 2012 и 2013 годах внесены изменения в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления», направленные на ужесточение требований к производству и утилизации отходов. Согласно данному закону снижен налог на отходы, но при этом с 2013 года узаконен и с января 2014 года действует высокий налог на утилизацию этих отходов [3, с.127].

Республика Таджикистан обладает богатыми ресурсами «зелёной экономики» в сферах энергетики, сельского хозяйства, производства экологически чистой продукции. «Зелёная экономика» – одно из современных направлений экономики, интерес к которой в последние годы всё больше возрастает [4, с. 5]. Эксперты уверены, что в будущем «зелёная экономика» охватит все сферы. В частности, в сельском хозяйстве использование органических удобрений вместо минеральных (животный и птичий помёт, перепревшие растительные остатки), биологические методы защиты растений вместо пестицидов, строительство солнечных теплиц, внедрение капельного орошения, хранение талой воды в засушливых районах обладают многими экономическими и экологическими преимуществами [2, с. 30]. Республика Таджикистан добилась значительных успехов в развитии «зелёной экономики». Как известно, благодаря гидроэнергетике, Таджикистан занимает первое место среди стран СНГ по производству экологически чистой электроэнергии. В связи с этим по инициативе правительства республики Таджикистан будут продолжены реконструкция и строительство гидроэлектростанций, а в скором времени в стране начнётся производство электромобилей, электробусов и электротроллейбусов, что является логическим продолжением политики развития «зелёной экономики». Одним из приоритетных и важнейших направлений экономики Таджикистана является энергетика. Настоящее и будущее развитие всех отраслей народного хозяйства страны зависит от использования главного богатства – гидроэнергетических ресурсов. Без развития энергетики, а также современных коммуникаций ни одна страна в мире не может прогрессировать [5, с. 7]. В связи с этим правительство республики считает строительство гидроэлектростанций залогом решения экономических и социальных проблем, а также повышения экспортного потенциала страны. В целях достижения энергетической независимости и эффективного использования электроэнергии за годы независимости были построены и реконструированы 287 малых и крупных гидроэлектростанций, 1,5 тысячи километров высоковольтных линий электропередачи, 50 высоковольтных подстанций, в целом было обновлено 75% энергетической инфраструктуры страны. За этот период было создано более 2000 мегаватт дополнительных мощностей [7, с. 10].

Высшей целью долгосрочного развития Таджикистана является повышение уровня жизни населения страны на основе обеспечения устойчивого экономического развития. В соответствии с Национальной стратегией развития Республики Таджикистан на период до 2030 года,

утверждённой Постановлением Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016 года, № 3666, для достижения этой высокой цели – обеспечения энергетической независимости и эффективного использования электроэнергии – намечены следующие 15 лет [8, с. 150].

Как известно, энергетика является двигателем научно-технического прогресса и одной из движущих сил экономического развития любой страны. Учитывая важность энергетического сектора в государственной политике Таджикистана, решено осуществить возникшую задачу конкретного правового регулирования вопросов, связанных с развитием этого сектора. В этой важной сфере энергетики необходимо устранить проблемы и недостатки существующей правовой системы, а также принять меры по рациональному и экономному использованию энергетических ресурсов и возможностей страны, надлежащему и эффективному использованию существующих энергетических объектов [1, с. 24].

Сейчас в Таджикистане в этом направлении реализуются масштабные гидроэнергетические проекты. В ближайшие семь лет за счёт строительства Рогунской ГЭС и реконструкции других гидроэлектростанций (таких как «Нурек», «Сарбанд» и «Кайраккум») энергетическая мощность страны дополнительно увеличится на 4 тыс. мегаватт. Однако необходимо широкое использование и других возобновляемых источников энергии, в том числе солнечной и ветряной. В этом направлении начата реализация трёх проектов общей мощностью 260 мегаватт, которые будут реализованы в ближайшие пять лет.

#### *Список использованных источников*

1. «Зеленое» развитие и экология – синонимы : итоги IV Невского экологического конгресса // Экология и жизнь. – 2011. – № 7. – С. 24-25. – Текст : непосредственный.
2. «Озеленение» экономики неизбежно // Экология и жизнь. – 2011. – № 4. – С. 32. – Текст : непосредственный.
3. Green jobs : выход из кризиса / подготовка О. Абашкина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 1. – С. 126-127. – Текст : непосредственный.
4. Андрианов, В.Д. «Зеленые» тренды в деятельности коммерческих банков и финансовых институтов развития / В.Д. Андрианов, Е.А. Селявина. – Текст : непосредственный // Бизнес и банки. – 2013. – № 3. – С. 1-7.
5. Анисимов, С.П. «Зеленая экономика» и электроэнергетика / С.П. Анисимов, И.К. Хузмиев. – Текст : непосредственный // Национальные проекты. – 2013. – № 6. – С. 4-13.
6. Афанасьев В. Нам пора реально включиться в борьбу против угрозы глобальной экологической катастрофы – Россия вполне в состоянии стать локомотивом развития экологических технологий / В. Афанасьев // БОСС.

Бизнес: организация, стратегия, системы. – 2013. – № 11. – С. 42-55. – Текст : непосредственный.

7. Афонцев, С.А. Мировая экономика в поисках новой модели роста / С. А. Афонцев // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – №2. – С. 3-12. – Текст : непосредственный.

8. Батуев, А.Р. Развитие республики Бурятия с учётом экологических ограничений в Байкальском регионе / А.Р. Батуев, Г.Б. Дугарова. – Текст : электронный // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2013. – № 12. – С. 287-292. – URL: <http://elibrary.ru> для доступа к информ. ресурсам требуется авторизация.

9. Гасанов М.А. Российская практика перехода к «зеленой экономике» / М.А. Гасанов, М.С. Егорова, П.А. Глик. – Текст : электронный // Научное обозрение. Экономические науки. – 2015. – № 1. – С. 103-103. – URL: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=584> (дата обращения: 28.04.2024).

## **ПОДДЕРЖКА ЖЕНСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**ОРЛОВА А.В.,**

*старший преподаватель кафедры экономики и управления  
УО «Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»,  
Гомель, Республика Беларусь*

*Аннотация.* В статье представлен обзор основных аспектов государственной поддержки женского предпринимательства в Республике Беларусь. Показана актуальность вопросов поддержки женского предпринимательства. Раскрыт программно-целевой подход к поддержке предпринимательства в Республике Беларусь. Выделены основные проблемы, предложен вариант развития поддержки женского предпринимательства в стране.

*Ключевые слова:* женское предпринимательство, гендерный разрыв, поддержка женского предпринимательства, программно-целевой подход.

## **SUPPORT FOR WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

**ORLOVA A.V.,**

*Senior Lecturer at the Department of Economics and Management  
EI «Gomel State University named after Francis Skorina»,  
Gomel, Republic of Belarus*

*Annotation.* The article provides an overview of the main aspects of state support for women's entrepreneurship in the Republic of Belarus. The relevance of



issues of supporting women's entrepreneurship is shown. A program-targeted approach to supporting entrepreneurship in the Republic of Belarus is revealed. The main problems are highlighted and an option for developing support for women's entrepreneurship in the country is proposed.

*Keywords:* women's entrepreneurship, gender gap, support for women's entrepreneurship, program-targeted approach.

Участие женщин в предпринимательстве, названное «тихой революцией в мировом масштабе» [1] и «взрывом открывшихся возможностей» [2], несомненно, входит в число наиболее значимых тенденций глобального уровня последних десятилетий. Женщины-предприниматели играют важную роль в обеспечении устойчивого экономического роста в мировом масштабе. Так, по оценкам аналитиков международной The Boston Consulting Group, вовлечение в предпринимательство женщин наравне с мужчинами может дать глобальному ВВП прирост примерно на 3-6%, а мировой экономике – дополнительно от 2,5 до 5 трлн долларов США [3].

Сокращение гендерного разрыва в предпринимательстве становится ориентиром социально-экономической политики во многих странах мира. О признании мировым сообществом необходимости содействия женскому предпринимательству свидетельствует включение в повестку Четвёртой всемирной конференции по положению женщин (Пекин, 1995) вопросов обеспечения равных возможностей для женщин в плане доступа к экономическим и финансовым ресурсам и контроля над ними. Это имеет принципиальное значение с точки зрения обеспечения гендерного равенства, расширения прав и возможностей женщин и достижения равноправного и устойчивого экономического роста и развития. Приверженность к положениям Пекинской декларации и Пекинской платформы действий находит отражение в деятельности международных организаций, ассоциаций, в том числе экономических, наднациональных и национальных организаций и органов управления в направлении поддержки участия женщин в предпринимательстве [4].

Вопросы женского предпринимательства, в частности, необходимость его поддержки, актуальны и для Республики Беларусь. Гендерная структура белорусского предпринимательства соответствует мировой структуре, где мужчины преобладают на всех стадиях бизнеса. Об этом свидетельствуют данные Глобального мониторинга предпринимательства (рис. 1).

Следует отметить, что за последние годы в стране наблюдается развитие мер поддержки женского предпринимательства в направлении сокращения гендерного разрыва в предпринимательстве. Политики различных уровней не раз подчёркивали значимость участия женщин в предпринимательстве. Так, министр экономики Ю. Чеботарь отметил, что «женское предпринимательство является одной из ключевых точек роста малого и среднего бизнеса в стране» [6].



Рис. 1. Показатели гендерного разрыва предпринимательства в мире и в Республике Беларусь

Государственная поддержка женского предпринимательства в стране осуществляется на основе программно-целевого подхода. Основные приоритеты государственной политики в направлении поддержки женского предпринимательства отражены в таких документах:

- Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 г.;
- Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 г.;
- Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2021-2025 гг. [1, 2, 3];
- Национальный план действий по обеспечению гендерного равенства в Республике Беларусь на 2021-2025 гг.

Обзор содержания перечисленных документов сквозь призму женского предпринимательства представлен в табл. 1.

Национальный план действий по обеспечению гендерного равенства в Республике Беларусь разрабатывается с 1995 г. Это первый документ республиканского уровня, в котором были затронуты вопросы поддержки женского предпринимательства. В отличие от других программ и стратегий, представленных в табл. 1, этот документ на постоянной основе включает различные вопросы поддержки женского предпринимательства.

Основным исполнительным органом, реализующим поддержку женского предпринимательства в стране является Министерство экономики Республики Беларусь. В его структуру входит Департамент по предпринимательству и Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимательства. В частности, Министерство экономики Республики Беларусь реализует мероприятия в рамках трёхстороннего Соглашения о сотрудничестве и взаимодействии по стимулированию предпринимательской инициативы. Данное Соглашение было заключено в 2022 г. между Министерством экономики Республики Беларусь, ОАО «Белинвестбанк» и

ОО «Белорусский союз женщин» и реализуется через ежегодный план мероприятий. Мероприятия охватывают различные вопросы женского предпринимательства, среди которых: популяризация женского предпринимательства как части малого и среднего предпринимательства, стимулирование предпринимательской инициативы женщин, планирующих начать бизнес, развитие и поддержка действующих субъектов женского предпринимательства. По инициативе Министерства экономики Республики Беларусь в 2023 г. в стране состоялся первый Форум женщин-предпринимателей в целях обмена опытом по ведению бизнеса, налаживанию международных связей и популяризации предпринимательства среди женщин.

*Таблица 1*

**Основные документы стратегического развития в Республике Беларусь  
сквозь призму женского предпринимательства**

Программы	Приоритеты / Задачи / Мероприятия	Исполнители
Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 г.	Создание благоприятной среды для развития женского предпринимательства	-
Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 г.	Создание системы тиражирования успешных проектов в области женского предпринимательства	-
Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2021-2025 гг.	Укрепление потенциала центра поддержки и развития женского предпринимательства ОАО «Белинвестбанк»	ОАО «Белинвестбанк»
Национальный план действий по обеспечению гендерного равенства в Республике Беларусь на 2021-2025 гг.	Содействие женщинам в организации предпринимательской деятельности; расширение возможностей занятости женщин посредством предоставления информационно-консультационных и методологических услуг для реализации их предпринимательской инициативы и профессионального потенциала	Облсполкомы, Минский горисполком, ПРООН (с согласия), Министерство экономики, МФК

Вместе с тем следует отметить, что поддержка женского предпринимательства в Республике Беларусь имеет ряд недостатков. Среди них: отсутствие комплексного подхода к поддержке женского предпринимательства; не обозначены конкретные достигаемые индикаторы (цели) в области поддержки женского предпринимательства; не учтены современные проблемы участия женщин в предпринимательстве; распыление

задач между ведомствами, являющимися исполнителями программ в части вопросов женского предпринимательства; отсутствие систематического сбора данных о развитии предпринимательства в гендерном разрезе; реализуемые меры в направлении поддержки женского предпринимательства носят, преимущественно, информационный характер, не охватывая такие аспекты поддержки, как образование, сети, финансы. Это позволяет говорить о необходимости совершенствования поддержки женского предпринимательства в стране. На наш взгляд, очевидна необходимость разработки на республиканском уровне единой программы поддержки женского предпринимательства, реализация которой позволит объединить усилия всех заинтересованных сторон в направлении результативной поддержки женского предпринимательства в стране. Это возможно обосновать следующим образом: во-первых, принятие единой программы позволит использовать потенциал устоявшейся практики государственного управления в стране; во-вторых, аккумулирует все разрозненные элементы поддержки женского предпринимательства в одном направлении.

*Список использованных источников*

1. Naisbitt J., Abourdene P. Coup d'état dans l'entreprise. – P., 1986. – P.218.
2. Peterson R., Weirmair K. Women entrepreneurs, economic development change // Journal of development planning. – N.Y., 1988. - № 18. – P. 18-95.
3. Want to Boost the Global Economy by \$5 Trillion? Support Women as Entrepreneurs [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/boost-global-economy-5-trillion-dollar-support-women-entrepreneurs> (дата обращения: 16.08.2023).
4. Орлова, А.В. Женское предпринимательство в зарубежных странах: генезис и основные тренды / А.В. Орлова; под науч. ред. Б.В. Сорвинова. – Минск: Право и экономика, 2021. – 258 с. – Текст : непосредственный.
5. GEM 2021/2022 Women's Entrepreneurship Report. From Crisis to Opportunity. – Текст : электронный. – URL: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-202122-womens-entrepreneurship-report-from-crisis-to-opportunity> (дата обращения: 25.09.2023).
6. Чеботарь, Юрий. Женское предпринимательство – одна из ключевых точек роста малого и среднего бизнеса / Ю. Чеботарь. – Текст : электронный. – URL: <https://economy.gov.by/ru/news-ru/view/jurij-chebotar-zhenskoe-predprinimatelstvo-odna-iz-kljuчевых-tochek-rosta-malogo-i-srednego-biznesa-48787-2024/> (дата обращения 10.05.2024).
7. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года. – Текст :электронный. – URL: <https://www.economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/NSUR-2035-1.pdf> (дата обращения 10.05.2024).
8. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 г. – Текст : Электронный. – URL: <http://www.government.by/upload/docs/fileбаеc29e3f635aae3.PDF> (дата обращения 10.05.2024).

9. О Государственной программе «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2021-2025 гг.: Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 56 от 29 января 2021 г. – Текст : электронный. – URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/gos-progr-2021-2025/gos-progr-na-2021-2025.pdf> (дата обращения 10.05.2024).

10. О Национальном плане действий по обеспечению гендерного равенства в Республике Беларусь на 2021–2025 гг.: Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 793 от 30 декабря 2020 г. – Текст : электронный. – URL: <https://pravo.by/upload/docs/op/C220007931609880400.pdf> (дата обращения 10.05.2024).

## **СИСТЕМА МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА<sup>6</sup>**

***ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,***

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрена сущность мониторинга социально-экономического развития региона. Построена система мониторинга социально-экономического развития региона, которая должна обеспечивать разработку эффективных управленческих решений по повышению уровня дальнейшего роста определённой территориальной единицы.

*Ключевые слова:* регион, развитие, социально-экономическое развитие, мониторинг.

## **THE SYSTEM OF MONITORING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION**

***PEREVOZNIKOVA E.V.,***

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Production Management*

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

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

*Annotation.* The article examines the essence of monitoring the socio-economic development of the region. A system for monitoring the socio-economic development of the region has been built, which should ensure the development of

---

<sup>6</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования» (регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

effective management solutions to increase the level of further growth of a certain territorial unit.

*Keywords:* region, development, socio-economic development, monitoring.

Социально-экономический мониторинг в целом как метод научно-практической деятельности является относительно новым. Его цель состоит в сборе и дальнейшей обработке информации о состоянии системы и выработке тенденций её дальнейшего развития.

Мониторинг развития производственных систем – это специально организованный процесс наблюдения и сбора информации, который позволяет отслеживать динамику процессов развития производственных систем, оценивать значимые результаты принимаемых управленческих решений и идентифицировать устойчивые направления дальнейшего роста.

Аксиомой является тот факт, что основой социально-экономического развития региона являются предприятия, т. к. они выступают основным звеном хозяйственной деятельности и определяют деловую активность региона. Поэтому и мониторинг развития производственных систем является базисом для мониторинга социально-экономического развития региона.

Социально-экономическое развитие предприятий является достаточно сложным процессом, поскольку призвано отражать, с одной стороны, уровень достижения целей и интересов хозяйствующего субъекта, а с другой – роль предприятия в достижении целей социально-экономической системы более высокого уровня (города, региона). Поэтому очередной раз подтверждается тот факт, что эффективность реализации системы управления социально-экономическим развитием региона во многом зависит от мониторинга социально-экономического развития отдельных предприятий.

Мониторинг предприятий в регионе – важный инструмент для совершенствования региональной стратегии развития. Он позволяет оценить текущее состояние предприятий, выявить проблемные сферы, определить потенциал для развития и провести анализ эффективности мероприятий по поддержке бизнеса.

Через мониторинг предприятий регион может выявить свои конкурентные преимущества, а также понять, какие изменения необходимо внести в свою стратегию развития, чтобы стать более привлекательным для инвесторов и предпринимателей.

Благодаря мониторингу предприятий можно эффективно управлять экономическим развитием региона, а также формировать более точные прогнозы будущего развития бизнеса. Таким образом, мониторинг предприятий является неотъемлемой частью процесса разработки и реализации региональной стратегии и способствует её эффективной реализации.

Мониторинг развития региона – это процесс (механизм) наблюдения за контрольными показателями регионального развития, определения величин

отклонений фактических результатов от запланированных и выявление их причин.

Главная цель функционирования системы мониторинга региона состоит в обеспечении органов власти полной, своевременной и достоверной информацией о процессах, которые протекают в различных сферах социально-экономической жизни.

Региональный мониторинг можно разделить на две составляющие в зависимости от цели: тотальный и проблемно-ориентированный.

Тотальный мониторинг является информационно-аналитической базой для осуществления государственного влияния на регион в масштабах страны.

Проблемно-ориентированный мониторинг региона служит для отслеживания тенденций развития ситуации в регионе.

Проблемно-ориентированный мониторинг региона – это процесс систематического сбора, анализа и оценки данных с целью выявления и решения конкретных проблем, связанных с развитием и управлением регионом. Он направлен на выявление причин и факторов, влияющих на возникновение проблем, и на поиск эффективных способов и мер для их преодоления.

Проблемно-ориентированный мониторинг включает в себя следующие этапы:

Определение проблем и целей: идентификация конкретных проблем, которые требуют внимания и решения, и установление целей и задач мониторинга.

Сбор данных: сбор необходимой информации и данных о текущем состоянии ситуации в регионе и о её динамике.

Анализ данных: анализ информации с использованием методов и инструментов статистического, экономического и социологического анализа.

Оценка результатов: оценка полученных данных и выявление основных причин и факторов проблем.

Разработка рекомендаций и плана действий: разработка рекомендаций по улучшению ситуации в регионе и разработка конкретного плана действий для их реализации.

Проблемно-ориентированный мониторинг позволяет более точно и эффективно выявлять и решать проблемы, стоящие перед регионом, и способствует повышению эффективности управления и развития региона.

Разработка системы мониторинга показателей социально-экономического развития предприятий и отраслей промышленности региона важна для эффективного управления и принятия стратегических решений. Такая система позволяет отслеживать изменения в ключевых показателях, выявлять тенденции и прогнозировать развитие бизнеса.

Система мониторинга социально-экономического развития региона – это целенаправленный комплекс системных наблюдений за перманентными изменениями выбранных индикаторов состояния и развития социально-

экономического развития региона, в который включены сбор, анализ и интерпретация информации, служащая основой для управленческих решений [1].

Схематически данную систему можно представить следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Система мониторинга социально-экономического развития региона

Как видно из рис. 1, в системе мониторинга социально-экономического развития региона можно выделить четыре ключевые подсистемы:

1) подсистема информационного обеспечения. Основной целью данной подсистемы мониторинга является обеспечение своевременной информации для принятия управленческих решений. Поэтому важно обеспечить доступность и достоверность данных, их анализ и интерпретацию для принятия обоснованных решений;

2) подсистема оценивания. Оценивание предусматривает своевременное выявление отклонений, поиск причин их возникновения и разработку корректировочных рекомендаций;

3) подсистема прогнозирования. Основной целью данной подсистемы является составление прогнозов, просчитывание количественно выразимых последствий развития ситуаций. Именно эта подсистема отвечает за разработку сценариев на основе результатов проведенного оценивания и формулирования предложений по повышению эффективности и стимулированию развития;

4) подсистема принятия управленческих решений. Задача этой подсистемы заключается в разработке альтернативных программ,



определении дальнейших направлений и приоритетов социально-экономического развития региона.

Данная система должна соответствовать таким требованиям, как гибкость и адаптивность к изменениям среды, поскольку предусматривает выявление возможностей повышения уровня социально-экономического развития с учётом перспектив роста, социального развития, изменений внешней среды и тому подобное.

Несмотря на значительный накопленный опыт мониторинга социально-экономического развития регионов, наличие разработанного методического обеспечения по большинству мониторинговых процессов, на практике остаются нерешёнными следующие:

- наличие временного лага между возникновением потребности в информации и её получением, между управленческими действиями и наступлением эффекта от них;

- трудность учёта влияния внешних эффектов при определении значения показателей результативности деятельности региональных и муниципальных администраторов;

- высокая стоимость получения качественной информации;

- обособленность внутриведомственных информационных систем;

- вопросы распределения ответственности между чиновниками разных ведомств за достижение стратегических целей, которые являются межведомственными и др. [2].

Таким образом, на основе системы социально-экономического мониторинга возможна реализация политики согласования интересов субъектов региональной системы, что обеспечит её целостность, сбалансированность и способность к дальнейшему продуктивному функционированию в рамках принятого курса развития.

#### *Список использованных источников*

1. Люманова, Е.Я. Построение системы мониторинга социально-экономического развития региона / Е.Я. Люманова. – Текст : электронный // «Novaum» : научный журнал. – 2023 – № 42. – URL: <http://novaum.ru/public/p2620>. (Дата обращения: 05.03.2024)

2. Кононова, Е.Н. Мониторинг социально-экономического развития регионов: учебное пособие / Е.Н. Кононова, М.А. Мельников. – Самара : Издательство Самарского университета, 2022. – 68 с. – Текст : непосредственный.

## ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В ВОЕННОЕ ВРЕМЯ

**ПЕТРЕНКО И.В.,**

канд. физ.-мат. наук, доцент,

доцент кафедры высшей математики

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

*Аннотация.* Рассматриваются ключевые особенности организации государственного управления в период военного времени. Анализируются отличия от мирного времени в таких аспектах, как централизация власти, усиление роли силовых структур, введение чрезвычайного положения и военной цензуры. Работа призвана дать целостное представление об особенностях государственной социальной политики в условиях войны на основе анализа исторического опыта и современных реалий.

*Ключевые слова:* мобилизация ресурсов, финансовые ресурсы, материальные ресурсы, промышленные ресурсы, людские ресурсы, социальная политика, социальная стабильность.

## PECULIARITIES OF STATE SOCIAL POLICY IN WARTIME

**PETRENKO I.V.,**

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Higher Mathematics*

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

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

*Annotation.* The key features of the organization of public administration during the wartime period are considered. The differences from peacetime are analyzed in such aspects as centralization of power, strengthening of the role of power structures, introduction of the state of emergency and military censorship. The work is designed to give a holistic view of the peculiarities of state social policy in war conditions based on the analysis of historical experience and modern realities.

*Keywords:* resource mobilization, financial resources, material resources, industrial resources, human resources, social policy, social stability.

Во время войны социальная политика государства претерпевает существенные изменения и приобретает ряд особенностей, связанных с необходимостью мобилизации ресурсов для ведения военных действий и обеспечения безопасности граждан. Ниже приведены некоторые ее особенности.

Пункт 1. В условиях военного времени наблюдается явная переориентация государственного бюджета в пользу наращивания оборонных расходов. Финансирование программ в области национальной безопасности и обороноспособности страны получает безусловный приоритет, что нередко влечет за собой частичное или полное сокращение финансирования социальных программ и инициатив. Бюджетные ассигнования на цели социального обеспечения и развития подвергаются секвестированию (ограничению) в целях высвобождения дополнительных ресурсов для удовлетворения насущных потребностей военного времени. Таким образом, в период войны социальная сфера вынужденно отодвигается на второй план по причине необходимости концентрации имеющихся в распоряжении государства средств на решении первоочередных задач обеспечения национальной безопасности и защиты суверенитета страны.

Пункт 2. В военное время наблюдается тенденция к усилению степени централизации управления и государственного контроля над распределением ресурсов в национальной экономике. Правительство получает более широкие полномочия для осуществления жесткой регламентации процессов перераспределения материальных и финансовых активов в соответствии с первоочередными потребностями ведения военных действий. Для рационализации использования дефицитных ресурсов государство может прибегать к политике нормирования определенных категорий товаров и услуг. Кроме того, в арсенале мер государственного регулирования может применяться практика административного ценообразования и установления фиксированных ставок оплаты труда на подконтрольных государству предприятиях. Подобные рычаги воздействия позволяют сконцентрировать ограниченные производственные мощности и материальные резервы на наиболее приоритетных направлениях военной экономики.

Пункт 3. В период военного времени государство вынуждено прибегать к масштабным мерам по мобилизации и регулированию рынка труда. Одной из ключевых мер является призыв части трудоспособного населения на военную службу для комплектования личного состава вооруженных сил. Параллельно осуществляется перераспределение гражданской рабочей силы в целях концентрации трудовых ресурсов на предприятиях оборонно-промышленного комплекса. Данный процесс предполагает директивное перенаправление работников из невоенных секторов экономики на производственные мощности, задействованные в выпуске продукции военного назначения. Таким образом, в условиях военной экономики происходит сознательная трансформация структуры занятости с целью переориентации трудовых ресурсов на решение первоочередных задач, диктуемых военным временем и необходимостью обеспечения обороноспособности государства.

Пункт 4. В военное время особое внимание следует уделять формированию системы социальной поддержки военнослужащих и членов их

семей. Данная категория граждан получает особое право на получение специализированных денежных пособий, компенсаций и льгот в качестве мер социальной защиты в связи с повышенным риском для жизни и здоровья, которые присущи условиям участия в боевых действиях. Государство берет на себя обязательство по выплате целевых денежных сумм военнослужащим и предоставлению им и их семьям дополнительных льгот. Размер выплачиваемых пособий и компенсаций, как правило, дифференцируется в зависимости от конкретных обстоятельств несения военной службы, степени риска, полученных увечий или наступления инвалидности. Подобная система мер призвана обеспечить социальные гарантии для лиц, непосредственно вовлеченных в ведение боевых действий, а также создать условия для социально-экономической поддержки их иждивенцев.

Пункт 5. В условиях ведения боевых действий неизбежно возникает необходимость в организации комплекса мер по оказанию помощи категориям граждан, пострадавших в результате военных действий. Речь идет, прежде всего, о создании системы временного жизнеобеспечения для эвакуированных из зон боевых действий лиц и вынужденных переселенцев. Данные меры предполагают развертывание пунктов временного размещения, организацию снабжения продуктами питания и предметами первой необходимости, а также обеспечение доступа к медицинской помощи. Государство принимает на себя обязательство по предоставлению временного жилья, налаживанию регулярного питания и оказанию необходимых медицинских услуг гражданскому населению, вынужденному покинуть районы ведения активных боевых действий. Данный комплекс мероприятий направлен на минимизацию гуманитарных последствий вооруженного конфликта и создание приемлемых условий жизнеобеспечения для наиболее уязвимых категорий населения.

Пункт 6. В период военного времени государство стремится активизировать деятельность по формированию и распространению патриотической пропаганды. Данный инструмент информационного воздействия следует использовать для консолидации общественных настроений, укрепления морального духа нации и мобилизации граждан вокруг достижения целей, диктуемых военной необходимостью. Средства массовой информации и другие каналы пропаганды задействуются для трансляции соответствующих идеологических нарративов (способов подачи информации в виде рассказов очевидцев), призванных сплотить общество перед лицом внешней угрозы. Апелляция к чувствам патриотизма, национальной гордости и единства призвана стимулировать общественную поддержку военным усилиям государства. Пропагандистская деятельность должна быть ориентирована на укрепление социальной сплоченности и готовности граждан к определенным лишениям и жертвам во имя достижения декларируемых военно-политических целей. Таким образом, патриотическая пропаганда рассматривается как важный инструмент мобилизации внутренних ресурсов общества для ведения войны и достижения победы.

**Выводы.** В условиях военного времени реальная действительность неизбежно приводит к высокому уровню инфляции, дефициту товаров, падению уровня жизни населения. Поэтому необходимо оперативно решать следующие задачи.

1. Преобладание военных расходов в государственном бюджете в долгосрочной перспективе неизбежно приводит к серьезным макроэкономическим дисбалансам.

2. Последствиями милитаризации экономики являются высокая инфляция, нарушение товарно-денежного обращения, снижение уровня жизни населения.

3. Необходима оперативная выработка сбалансированной стратегии распределения бюджетных ассигнований между военными и социальными расходами.

4. Срочно необходима оптимизация соотношения оборонных и социальных расходов для обеспечения национальной безопасности и поддержания благосостояния граждан.

5. Создание компромисса между интересами военно-промышленного комплекса и долгосрочными перспективами устойчивого социально-экономического развития.

#### *Список использованных источников*

1. Государственно-правовые аспекты военно-социальной политики. – Текст : электронный. – URL : [https://science.sci.house/dissertatsii\\_1079/gosudarstvenno-pravovyye-aspektyi-voenno-244978.html](https://science.sci.house/dissertatsii_1079/gosudarstvenno-pravovyye-aspektyi-voenno-244978.html) (дата обращения: 07.05.24);

2. Горгола Е. В. Военно-социальная политика государства на этапе модернизации Вооруженных Сил Российской Федерации / Е.В. Горгола. – Текст : электронный // Вооружение и экономика. – 2009. – №3(7). – URL : <http://viek.ru/7/48-54.pdf> (дата обращения: 27.05.24);

3. Государственные управления в условиях военного времени: особенности и вызовы // Научные Статьи.Ру – портал для студентов и аспирантов. – Дата последнего обновления статьи: 01.10.2023. – URL : <https://nauchniestati.ru/spravka/gosudarstvennye-upravleniya-v-gody-voyny/> (дата обращения: 07.05.2024).

## **РОЛЬ ЛОГИСТИКИ В МЕЖДУНАРОДНОМ СНАБЖЕНИИ И РАСПРЕДЕЛЕНИИ**

**СТРИЖАКОВА А.Ю.,**

*канд. наук гос.упр.,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика», Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследованы основные задачи логистики в международном снабжении. Выявлены задачи международной логистики. Представлена роль логистики в организации международных каналов распределения.

*Ключевые слова.* Логистическая система, запасы, управление, структурное подразделение, информационный обмен, логистическая система, запасы, управление, структурное подразделение.

## **THE ROLE OF LOGISTICS IN INTERNATIONAL SUPPLY AND DISTRIBUTION**

***STRIZHAKOVA A. Yu.,***

*Candidate of Public Administration,*

*Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics*

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

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

*Annotation.* The main tasks of logistics in international supply are investigated. The tasks of international logistics are identified. The role of logistics in the organization of international distribution channels is presented.

*Keywords.* Logistics system, stocks, management, structural unit, information exchange, logistics system, stocks, management, structural unit.

Развитие интеграционных процессов в мировом хозяйстве оказывает влияние на основные задачи логистики. В связи с этим международные логистические системы начинают создаваться, если предприятие осуществляет следующие действия:

1. Экспорт произведённого или выращенного продукта.
2. Импорт сырья.
3. Частичное комплектование изделий в одной стране, а после этого их отгрузка в другую страну, где происходит их складирование и обработка.
4. Комплектация продукции за рубежом для дальнейшего распределения в стране комплектования, в других зарубежных странах и в стране, где находится фирма.

Таким образом, все эти факторы составляют основу для изменений и адаптации задач логистики в условиях развивающихся интеграционных процессов в мировой экономике.

Международная логистика – это сфера логистики, которая занимается оптимизацией потоков товаров за пределами национальных экономических систем. Основные задачи международной логистики включают оптимизацию движения материальных, финансовых и информационных потоков, создание и эффективное функционирование международных логистических систем, повышение качества логистического обслуживания, развитие интеграционных процессов в экономике, а также улучшение

конкурентоспособности продукции на экспорт путём снижения логистических затрат.

Международное снабжение представляет собой процесс приобретения сырья, материалов, комплектующих и полуфабрикатов за пределами границ страны. Однако для международных поставщиков сырья существует множество препятствий, мешающих проникновению на внутренние рынки других стран. Финансовые, дистрибуционные, рыночные и нетарифные барьеры – всех их необходимо преодолеть, чтобы достичь так называемого «рационализированного обмена».

Управление логистикой в международном снабжении включает в себя следующие аспекты: выбор перспективных потребителей, сокращение логистических расходов, оптимизацию процесса доставки сырья и материалов, помощь в превышении барьеров, возникающих при международном снабжении, а также оптимизацию движения финансовых и информационных потоков, сопровождающих материальные потоки.

В рамках международных каналов распределения в литературе рассматриваются различные варианты организации взаимодействия между покупателями и продавцами. Эти каналы являются отдельными, но взаимосвязанными цепями, где участники логистической цепи выполняют определённые обязанности. Существуют различные виды международных каналов распределения, включая:

- канал принадлежности, который отражает процесс передачи права собственности или права на распоряжение продукцией или товарами;

- канал переговоров, представляющий собой совокупность рабочих связей или цепочку контактов между деловыми партнёрами;

- канал финансирования, объединяющий различные финансовые операции, связанные с оплатой товаров, перевозкой грузов и страховыми услугами;

- канализация продвижения (соединение маркетинговых посредников, координация перемещения товаров от производителя к потребителю);

- трасса логистики (система взаимосвязей между производителем, маркетинговыми посредниками и посредниками в сфере физического распределения товаров (транспортно-экспедиционные компании, склады, терминалы и др.), осуществляющих оптимальную организацию перемещения товаров);

- поток документооборота (набор процедур по оформлению документов. Этот поток возникает только в организации международного товарооборота; это обусловлено тем, что документация, сопровождающая международные перевозки, имеет большие объёмы).

Эти разновидности международных каналов распределения играют значительную роль в развитии эффективных систем снабжения и доставки товаров в международной торговле.

Логистика играет неотъемлемую роль в организации международных

каналов распределения, решая ряд важных задач. Одной из основных функций логистики является координация и оптимизация таможенных и технологических процедур при пересечении границ материальных потоков. Это способствует сокращению временных затрат и минимизации финансовых издержек на таможенное оформление, что, в свою очередь, ускоряет и облегчает процесс поставки товаров.

Помимо этого, логистика способствует гармонизации стандартов, правил, тарифов, а также требований к технологиям и техническим средствам транспортировки. Это позволяет создать единые нормы и условия для всех участников цепочки поставок, обеспечивая более эффективное и прозрачное взаимодействие между ними.

С учётом этого реализуются принципы логистики, что способствует более гармоничному функционированию международных каналов распределения. Наконец, логистика играет важную роль в организации транзитных процедур при перемещении товаров через различные территории. Это позволяет оптимизировать маршруты доставки, уменьшить временные задержки и обеспечить более быструю и надёжную поставку товаров потребителям.

#### *Список использованных источников*

1. Демакова, Е.А. Повышение эффективности закупок для государственных нужд на основе мониторинга и оценки качества продукции : монография / Е.А. Демакова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 288 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-006338-6. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/925858> (дата обращения: 16.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

2. Цопкало, Л.А. Контроль качества продукции и услуг в общественном питании / Л.А. Цопкало, Л.Н. Рождественская. – Новосибирск : НГТУ, 2013. – 230 с.: – ISBN 978-5-7782-2325-7. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/548142> (дата обращения: 16.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

3. Разина, И.С. Метрологическое обеспечение качества продукции : учебное пособие / И.С. Разина, Е.В. Приймак ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань : Изд-во КНИТУ, 2022. – 96 с. – ISBN 978-5-7882-3198-3. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/2069228> (дата обращения: 16.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

4. Калашников, Г.М. Повышение качества продукции, производимой учреждениями уголовно-исполнительной системы, в современных условиях. Книга 126 : практические рекомендации / Г.М. Калашников, О.А. Москвитина, И.Н. Чернышов. – Рязань : Академия ФСИН России, 2016. – 40 с. – ISBN 978-5-7743-0792-0. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/1247791> (дата обращения: 16.04.2024). – Режим доступа: по подписке.



5. Ворова, Е.А. Экономика. Управление качеством / Е.А. Ворова, Л.А. Леженина. – Ярославль : МУБиНТ, 2019. – 140 с. – ISBN 978-5-93002-373-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL : <https://e.lanbook.com/book/154111> (дата обращения: 16.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

## **АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД<sup>7</sup>**

**TARASOVA E.V.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Государственное управление в условиях глобальной интеграции направлено на приспособление к новым условиям развития. Это, в свою очередь, приводит к тому, что в современных условиях происходит адаптация к определенным нормам, традициям и ценностным ориентациям государств, являющихся субъектами тех или иных интеграционных объединений. Адаптация в данном контексте предполагает формирование такой системы организации власти, которая отвечает условиям развития современного мира и соотносится с изменчивостью новых геополитических стратегий.

*Ключевые слова:* государственное управление, система, адаптация, стратегия, принципы, закономерности.

## **ADAPTATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: STRATEGIC APPROACH**

**TARASOVA E.V.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Non-production Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Public administration in the context of global integration is aimed at adapting to new development conditions. This, in turn, leads to the fact that in

---

<sup>7</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (регистрационный номер НИОКТР 124012200215-6), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в 2024 год.

modern conditions there is an adaptation to certain norms, traditions and value orientations of states that are subjects of various integration associations. Adaptation in this context presupposes the formation of such a system of power organization that meets the conditions of development of the modern world and correlates with the variability of new geopolitical strategies.

*Keywords:* public administration, system, adaptation, strategy, principles, patterns.

Адаптацию можно рассматривать как процесс изменения социально-экономических, политических и организационных форм жизнедеятельности государства. В то же время, адаптация как процесс приспособления к внешней среде системы государственного управления предполагает определенную его организационно-функциональную зависимость от такой среды. Благодаря этому государство получает возможность вхождения, утверждение и полноправного членства в рамках различных объединений, что, в свою очередь, не исключает возможности для государства сохранить свою национальную идентичность.

Следует отметить, что истоки адаптивного управления начинаются со времен появления и применения управленческих воздействий для регулирования взаимоотношений людей. Следовательно, под адаптивным управлением следует понимать процесс разработки и реализации управленческих решений, направленных не только на достижения равновесия внутренней среды государства с внешней средой, но и на оказания влияния на окружающую среду во благо государства.

Адаптивное управление имеет свои закономерности, а именно: закономерность активизации природных механизмов развития управляемой системы; закономерность зависимости адаптивного характера управления от реалистичности его цели; закономерность взаимоадаптации управляющей и управляемой подсистем; закономерность мониторингового сопровождения взаимодействия управляющей и управляемой подсистем; закономерность зависимости повышения эффективности адаптивного управления от полноты использования его научных основ; Сформулированные закономерности позволяют выделить принципы адаптивного управления (рис. 1).

В зависимости от реализации данных принципов стратегия адаптации может включать несколько форм, которые определяют ее направленность. Первая форма (активная) связана со стремлением государства усовершенствовать собственную систему управления путем налаживания соответствующих отношений с мировым хозяйством. Вторая форма стратегии адаптации имеет пассивный характер и в основном направлена на избежание различных форм внутренней трансформации системы государственного управления в пределах определенного интеграционного объединения.

Активная стратегия адаптации построена на централизованных действиях отдельного государства по отношению к внешним факторам.



Рис. 1. Принципы адаптивного управления

Исходя из этого основными механизмами адаптации являются:  
радикальная адаптация (предусматривает кардинальную трансформацию системы управления отдельного государства в соответствии с условиями мирового развития);

избегающая адаптация (каждое из государств является субъектом глобального пространства, и вне зависимости от их желаний и возможностей они все равно вынуждены приспособлять свою управленческую систему к соответствующим внешним условиям);

компенсационная адаптация, которая осуществляется с целью заполнения определенных несоответствий, которые имеет система государственного управления в условиях глобальной интеграции. Такой механизм, в свою очередь, требует принятия соответствующей нормативно-правовой базы, которая работала бы одновременно и на реализацию национальных интересов, и на ее геополитический статус в мире.

Каждое из государств, учитывая внешние факторы влияния мирового хозяйства на внутреннее развитие, стремятся прибегать к такой форме адаптации, которая в наибольшей степени отвечала бы ее национальным и геостратегическим интересам. Именно поэтому наиболее эффективной формой адаптации государственного управления в современных условиях развития является прагматическая адаптация.

Прагматическая адаптация – это такая форма адаптации, которая учитывает особенности развития национальной системы государственного управления, осуществляя ее коррекцию в соответствии с условиями развития мирового хозяйства. То есть в данном контексте государство осуществляет коррекцию своей социально-экономической, политической и духовной сферы таким образом, чтобы это не препятствовало стратегии ее развития и одновременно давало ей возможность выступать полноправным субъектом глобального объединения.

Анализируя механизмы адаптации систем государственного управления целесообразно обратить внимание на критерии и показатели уровня такой адаптации. Таким показателем является адаптивность, а именно способность государства своевременно отвечать на изменения внешней среды, характеризующий степень соответствия внутренней среды государства внешней. То есть, основным критерием адаптации является уровень социально-экономического и политического развития государства, и определяет приоритеты ее внутренней и внешней политики. Показатель адаптивности зависит от уровня достижения баланса в реализации национальных и глобализационных интересов. Исходя из этого показатели адаптивности имеют количественный, качественный и структурно-функциональный характер, в соответствии с которыми и можно определить эффективность или неэффективность управленческой системы в условиях приспособления её к новым условиям развития.

В зависимости от уровня эффективности функционирования системы государственного управления адаптация характеризуется активным и пассивным воздействием. Государство способно на активную адаптацию, если оно имеет четко сбалансированную внутреннюю и внешнюю политику, а значит может выступать лидером геополитического пространства и иметь возможность изменять структуру глобальной интеграции. Пассивная адаптация характеризует непосредственное восприятие государством целей и ценностей, присущих для определенного интеграционного объединения при условии включения в него. Исходя из этого в современных условиях каждое из государств должно иметь соответствующую адаптационную стратегию, которая бы предусматривала успешность выбора того или иного варианта приспособления государства в мировое пространство. При этом каждое государство самостоятельно должно четко оценивать:

ограничение национального развития, которые испытывает государство на условиях включения в соответствующее интеграционного объединения;

формы негативного влияния и средства противостояния им;

геополитический потенциал государства в условиях приспособления его к глобальному пространству.

В данном контексте необходимо особое внимание уделять механизмам, которые обеспечивают баланс между государством и требованиями глобальной среды. Именно поэтому целесообразно четко идентифицировать интеграционные возможности государства, и уже на этой основе определять стартовые условия адаптации к современным условиям развития. Это, в свою очередь, определит перспективность или неперспективность адаптационных стратегий государства.

Важным вопросом для большинства государств в условиях глобальной интеграции является обеспечение геополитического самоопределения государства в пределах глобального пространства. Основными параметрами такого самоопределения являются: уровень общественно-политического

развития, который включает социальную безопасность граждан, политику роста их доходов, возможности для самореализации. Это позволяет определить показатели потенциала адаптированности общества и государства в условиях современного развития. Уровень адаптированности системы государственного управления определяет геополитический статус государства. В соответствии с этим корректируется не только внешняя, но и внутренняя политика государства, меняется стратегия деятельности правительства, корректируется вектор общественно-политического развития.

*Список использованных источников*

1. Тарасова, Е. В. Теоретические основы системы государственного управления / Е. В. Тарасова. – Текст : непосредственный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2019. – № 16. – С. 30-41. – EDN WNFNPL.

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

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**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;*

**ЛУТОВА Т.А.,**

*учитель-методист, специалист высшей квалификационной категории*

*МБОУ «Специализированная школа с углублённым изучением*

*гуманитарных дисциплин № 18 города Донецка»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В современной теории управления разработаны подходы к стратегическому управлению предприятием, предложены модели анализа деятельности, которые являются эффективными в условиях экономической и политической стабильности, но в кризисных ситуациях сопровождаются рисками, влияющими на внутреннюю среду предприятия и его финансово-экономическое состояние. Для оценки рисков развития предприятия необходимо предусмотреть и уменьшить негативные последствия неопределённости ожидаемых финансово-экономических результатов деятельности.

*Ключевые слова:* риски, стратегическое управление, конкурентоспособность, финансовая устойчивость.

**RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ENSURING STRATEGIC  
SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES**

**AGARKOVA N.V.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Marketing and Logistics Department*

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

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

**LUTOVA T.A.,**

*teacher-methodologist, specialist of the highest qualification category*

*MBEI «Specialized school with advanced study humanitarian disciplines*

*No. 18 of Donetsk city»*

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

*Annotation.* In modern management theory, many approaches to strategic enterprise management have been developed and models for analyzing the activities of enterprises have been proposed that are effective in conditions of economic and political stability, but in crisis situations are accompanied by risks affecting the internal environment of the enterprise and its financial and economic condition. To assess the risks of the future development of the enterprise, it is necessary to foresee and reduce the negative consequences of uncertainty of the expected financial and economic results of the enterprise.

*Keywords:* risks, strategic management, competitiveness, financial stability.

Исследование вопросов стратегической устойчивости предприятия было проведено отечественными и зарубежными учёными. Несмотря на большое количество исследований, анализ теоретических и практических разработок в этой сфере на сегодняшний день, существует необходимость обоснования внешних и внутренних противоречий стратегической устойчивости отечественных предприятий, особенно в условиях неопределённости и риска. Рыночные условия и падение темпов развития отечественных предприятий являются причинами возникновения новых проблем функционирования предприятий и заставляют уделять внимание вопросам управления рисками для обеспечения стратегической устойчивости предприятий. Эти процессы сдерживаются, с одной стороны, значительными дополнительными затратами, с другой – отсутствием комплексных исследований и практического опыта в этой сфере.

Конкурентоспособность отечественных компаний является результатом воздействия различных факторов, таких как низкая эффективность труда, высокие издержки, недостаток доступных инвестиций, нехватка гибкости в управлении бизнесом. Наряду с внутренними проблемами внешняя среда может также оказывать негативное воздействие на стратегическую устойчивость компаний. К таким факторам можно отнести изменения в политической обстановке, кризисы, потерю рынков сбыта, изменения в законодательстве, недостаточное развитие инфраструктуры рынка, различные чрезвычайные ситуации. Риски, связанные с бизнес-деятельностью, являются показателями экономической нестабильности компаний и определяют их стратегическую устойчивость.

Риск – понятие неоднозначное, с одной стороны он несёт угрозу, а с другой – его необходимо рассматривать как возможность. Глубокое понимание риска и реакции на него в прошлом позволяют предприятию подготовиться к будущим изменениям, отслеживать тенденции в среде функционирования, определять угрозы и возможности, прогнозировать их влияние на деятельность предприятия в будущем. На основе этого устанавливать долгосрочные цели и разрабатывать стратегии, реализация которых обеспечила бы успешное долгосрочное развитие предприятия.

Именно в этой подготовке и заключается различие между катастрофой и успехом предприятия. Поэтому необходимо изменить подход к управлению рисками, что на сегодняшний день сводится к защите ценностей, которые предприятия уже создали.

Управление рисками – это оптимальный способ найти наилучшие шансы для будущего роста, в основном за счёт собственных ресурсов, без административного вмешательства со стороны государства. Комплексную оценку стратегической устойчивости следует проводить на основе анализа её составляющих: финансовой, управленческой, интеллектуальной, кадровой, технико-технологической, политико-правовой, информационной, экологической.

Часто используемые экономико-математические методы не позволяют получить интегральную оценку стратегической устойчивости. Существующие подходы, такие как методика вероятности банкротства предприятия (методика Э. Альтмана); методы оценки кредитоспособности предприятий, (метод GAP Стэнфордского исследовательского института) и другие, основаны на экспертных оценках и не предлагают интегрального показателя оценки. В качестве интегрального показателя в настоящее время используется показатель рыночной стоимости предприятия. Он связывает стратегическую устойчивость с финансовой устойчивостью предприятия. Но показатель рыночной стоимости не учитывает всех потенциалов предприятия. Традиционно из всех сфер устойчивости предприятия наиболее проблемной считается устойчивость в финансовой сфере, которая включает показатели ликвидности и платёжеспособности, деловой активности, рентабельности (доходности). Практика показывает, что в сегодняшних условиях этого уже недостаточно, и нужно учитывать все потенциалы предприятия: ресурсный и сбытовой, менеджмента и маркетинга, инновационный, интеллектуальный и кадровый, информационный и др. Необходимо проводить оценку с разных сторон преимуществ сбалансированной с позиции внутренних процессов, происходящих на предприятии, и с позиций возможностей развития предприятия, необходимо определить не только текущую экономическую устойчивость, но и её состояние в будущем. Стратегическую устойчивость предприятия необходимо не только анализировать и оценивать, ею необходимо управлять. В настоящее время разработаны инструменты по управлению предприятием, в частности, матрица БКГ «рост рынка-доля рынка»; SWOT-анализ; Модель «пяти сил» М. Портера; матрица «продукт-рынок» И. Ансоффа [3].

Эти инструменты эффективно работают в стабильных условиях, но в состоянии неопределённости и риска необходимы более мобильные инструменты управления стратегической устойчивостью. Влияние на внешние факторы предприятия очень ограничено. Несмотря на это, есть много внутренних причин снижения стратегической устойчивости предприятия. В значительной степени они связаны с качеством управления



предприятием. Контроль за деятельностью предприятия осуществляет ограниченное количество управляющих. В условиях неразвитой нормативной базы и отсутствия правил и процедур это приводит к низкой эффективности управления рисками в системе обеспечения стратегической устойчивости предприятия.

В современных условиях управление рисками в финансово-хозяйственной сфере ориентировано на три основные категории: риски опасностей, операционные риски, финансовые риски. Организации принимают меры для снижения финансовых рисков, в основном связанных с ликвидностью, неплатёжеспособностью, изменением процентных ставок и прочими. В то время как рисками в других сферах, таких как технико-технологическая, кадровая, информационная, правовая, экологическая безопасность и др., занимаются руководители предприятий, нет всесторонней системы управления рисками, которая бы охватывала все аспекты деятельности организации. Сотрудничество со страховыми компаниями, финансовыми и безопасностными специалистами направлено на снижение рисков, разработку стратегий хеджирования и минимизацию потенциальных убытков. Руководство рисками осуществляется фрагментарно и не затрагивает ключевых сфер деятельности.

Эти виды риска очень важны. Но ещё более опасными являются стратегические риски, с которыми сталкиваются отечественные предприятия. Предприятия недооценивают стратегический риск (к стратегическому риску отнесены всего лишь два их вида: отсутствие или недостаточно проработанная стратегия развития предприятия), маркетинговые, экологической безопасности и репутационные риски.

Стратегический риск выбирает целью один или несколько ключевых элементов в структуре бизнес-модели, разрывает связи между внешней и внутренней средами, уменьшает поступления, разрушает стратегический контроль. Конечно, стратегический риск невозможно устранить полностью, но важно его понимать, уметь предвидеть и заранее разрабатывать план его отвлечения и трансформирования, принять соответствующие контрмеры. Это поможет отечественным предприятиям улучшить свои шансы на выживание и развитие в нестабильной и меняющейся среде и выявить потенциал для возможностей предприятия в будущем.

Таким образом, управление рисками в системе обеспечения стратегической устойчивости предприятий позволит: своевременно выявлять и оценивать риски, замечать признаки фактического их наступления, а также определять их суть: станут ли они риском-опасностью или риском-шансом. Это даст возможность гарантировать получение достоверной, своевременной и полноценной информации для оценки текущей деятельности предприятия и принятия решений, сократить негативные последствия принятых ранее решений.

*Список использованных источников*

1. Агаркова, Н. В. Практические аспекты моделирования системы управления маркетинговыми рисками на торговом предприятии Торговля и рынок: научный журнал. – 2020. – Выпуск №3'(55). – Том 2. – Часть 1 / Н. В. Агаркова // Главный редактор Е. М. Азарян. – Донецк : ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2020. – С. 8-15. – Текст : непосредственный .

2. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – Москва : Дашков и К, 2021. – 208 с. – ISBN 978-5-394-04385-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/229934> (дата обращения: 09.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Головань, С. А. Управление финансовыми (страховыми, налоговыми и иными) рисками в системе экономической безопасности : учебное пособие / С. А. Головань. – Иркутск : ИрГУПС, 2019. – 96 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/157968> (дата обращения: 09.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Пьянкова, С. Г. Документирование в сфере экономической безопасности и управлении рисками : учебное пособие / С. Г. Пьянкова. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – 199 с. – ISBN 978-5-9656-0337-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/391979> (дата обращения: 09.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**АНГЕЛОВА Д.С.,**

*старший преподаватель*

*кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Ориентация на успешное функционирование организации в долгосрочной перспективе порождает необходимость определения стратегического потенциала организации, степени и направлений его использования, способности адаптироваться к изменяющемуся поведению элементов внешней среды, возможности управления поведением внутренних элементов, процессом их адаптации, обеспечения общей эффективности управления. Требования, которые ставит перед организацией внешняя среда, определяют главные направления преобразования потенциала организации, её стратегическую линию поведения.

*Ключевые слова:* стратегический потенциал, подходы к оценке, значение, структура, категории, выбор стратегии.

## **ELEMENTS OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

**ANGELOVA D.S.,**

*Senior Lecturer at the Department of Foreign Economic Activity Management,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Focusing on the successful functioning of an organization in the long term gives rise to the need to determine the strategic potential of the organization, the extent and directions of its use, the ability to adapt to the changing behavior of elements of the external environment, the ability to manage the behavior of internal elements, the process of their adaptation, and ensure overall management efficiency. The requirements that the external environment places on an organization determine the main directions for transforming the organization's potential and its strategic line of behavior.

*Keywords:* strategic potential, approaches to assessment, meaning, structure, categories, choice of strategy.

Обязательным элементом процесса управления стратегическим потенциалом предприятия в условиях быстрых изменений внешней среды является анализ стратегического потенциала. Внимание исследователей в сфере стратегического менеджмента конкурентных преимуществ и успеха компании сосредоточено на анализе внутренних факторов. В условиях постоянных быстрых изменений внешней среды потенциал компании, то есть возможности её действий, является более разумной основой для разработки стратегии, чем потребности, которые компания способна удовлетворить. Это означает, что в современных условиях проблема анализа стратегического потенциала предприятия актуальна и недостаточно исследована в стратегическом менеджменте.

В научных работах зарубежных и отечественных учёных, где рассматриваются вопросы конкурентных преимуществ и стратегического развития, адаптивности и организационных изменений, выделяют стратегический потенциал предприятия. «Потенциал», как понятие, употребляется в экономической теории, но условия рынка придают ему стратегический характер. Различные аспекты исследования потенциала предприятия были отражены в работах таких учёных, как И. Ансоф, Т. Йеннер, В.И. Данилов-Данильян, Б.З. Мильнер, С.Ю. Глазьев, Э.М. Коротков, Г.Б. Клейнер, Д.С. Львов, З.Л. Румянцева, Ф.М. Русинов, В.Л. Тамбовцев и другие. Однако до сих пор нерешёнными остаются вопросы определения сущности и содержания понятия, структуры стратегического потенциала,

методического обеспечения его анализа и оценивания, а также инструментария его формирования и эффективного использования.

Цель исследования состоит в выделении ключевых элементов стратегического потенциала предприятия.

Принятие стратегических решений и определение стратегических целей компании на основе стратегического анализа в условиях быстрой смены внешней среды происходит посредством процесса стратегического управления предприятием. Процесс управления стратегическим потенциалом предприятия является основой анализа внешнего стратегического потенциала.

Стратегический потенциал предприятия определяется как совокупность его предпосылок (ресурсов, возможностей, компетенций и т. п.), имеющихся и необходимых для того, чтобы реализовать общую стратегию в течение периода, на который она разработана (рис. 1).

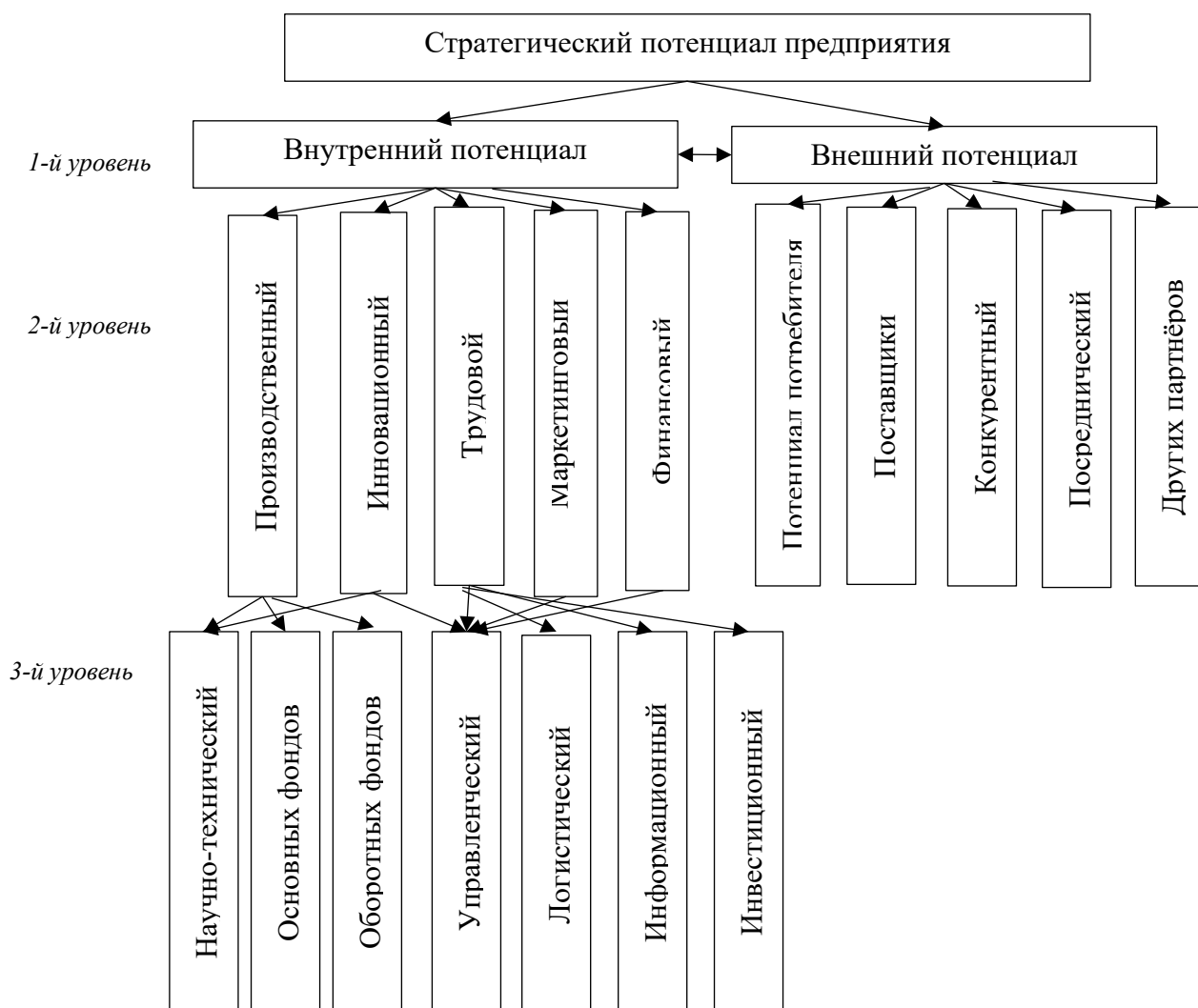


Рис. 1. Стратегический потенциал предприятия

Приведенные на рис. 1 данные доказывают сложную трёхуровневую структуру и многоаспектность стратегического потенциала предприятия, необходимость его исследования с точки зрения функционального и

процессного подхода. Поэтому отдельный анализ основных и вспомогательных процессов предприятия позволяет выявить ключевые факторы успеха, которые могут скрываться в процессах обработки заказов клиентов, способности обеспечить непрерывную работу системы послепродажного обслуживания и т. д.

Предприятие должно иметь согласующийся со стратегическими целями потенциал (оптимальные ресурсы и умение их эффективно использовать). Потенциал формируется и используется в соответствии со стратегическими целями и перспективами компании. Поэтому комплексная целостность соответствующих этим критериям ресурсов является стратегическим потенциалом предприятия. Функциональная структура потенциала предприятия традиционна.

При таком подходе основные силы направляют на ориентацию функциональных подразделений компании: производства, менеджмента, персонала, финансов, маркетинга и информационного обеспечения.

Блочно-модульную структуризацию потенциала предприятия можно найти в работах по стратегическому менеджменту. Этот подход основан на выделении шести компонентов: система управления, ресурсы, функции, личный состав, персонал.

Кроме того, в каждом компоненте выделяют элементы стратегического значения:

1. Система управления. Управленческое подразделение формулирует миссию, разрабатывает стратегию развития, определяет цели на ближайшее будущее и конкретные задачи. Также включают следующие подсистемы: планирование, координация и контроль.

2. Функции. К ним относятся: аналитические (анализ, разработки по созданию производства продукции); производственная (осуществление процесса производства); коммуникационные (маркетинговые инструменты: распространение, стимулирование, ценовая и товарная политика).

3. Ресурсы: технические; технологические; персонал; информативные; организационные структуры производства и системы управления; финансовые; корпоративная культура.

4. Персонал – личный состав, характеризующийся мотивацией и развитием.

5. Компетенции персонала, включающие: квалификацию, креативность и гибкость.

6. Корпоративная культура – это совокупность идей, норм поведения, отношений и способов ведения бизнеса. Основными элементами организационной культуры являются: нормы (требования и правила внутреннего коллективного взаимодействия); ценности (социально-нравственные нормы поведения, важные для сотрудников компании); поведение (набор принимаемых и признаваемых на предприятии действий).

Анализ научных работ по поставленной проблеме позволил сделать вывод о том, что термин «стратегический потенциал предприятия» подразумевает способность предприятия разрабатывать и реализовывать стратегии и обеспечивать своё долгосрочное развитие. Решение этой задачи связано с имеющимися возможностями эффективного выполнения функций и процессов, а также организационными возможностями соответствующих изменений в них с целью реагирования на внешнюю среду. Такой взгляд обусловил выделение таких составляющих стратегического потенциала промышленного предприятия, как управленческая компетентность, гибкость организационной структуры, стратегическое расположение предприятия и его способность обеспечивать производственно-технологическую эффективность.

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ»**

**БЕРКО А.К.,**

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

**ТУПИЦА М.В.,**

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

*Аннотация.* На основе исследований дано определение логистики «последней мили». Выделены тенденции её цифровой трансформации: рост гибкости, устойчивости и эффективности благодаря современным технологиям и цифровизации. Прорывная идея – совместная мобильность, объединяющая различных участников для оптимизации логистики. Для успешной реализации важно внедрение технологий, а также акцент на экологичность.

*Ключевые слова:* цифровая логистика, логистика 4.0, клауд-логистика, цифровая трансформация, логистика «последней мили», цифровые технологии.

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF «LAST MILE» LOGISTICS**

**BERKO A.K.,**

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

**TUPITSA M.V.,**

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

*Annotation.* Based on research, a definition of “last mile” logistics is given. The trends in its digital transformation are highlighted: increased flexibility, sustainability and efficiency thanks to modern technologies and digitalization. A breakthrough idea is shared mobility, which brings together different participants to optimize logistics. For successful implementation, the introduction of technology is important, as well as an emphasis on environmental friendliness.

*Keywords:* digital logistics, Logistics 4.0, cloud logistics, digital transformation, last mile logistics, digital technologies.

В современном мире цифровая трансформация экономики играет ключевую роль в развитии бизнеса и общества. Инновационные технологии, от искусственного интеллекта до интернета вещей, открывают компаниям новые горизонты. Они помогают оптимизировать внутренние процессы и повышать конкурентоспособность. Это настоящая цифровая революция, которая меняет правила игры в бизнесе.

Потребители всё больше предпочитают цифровые сервисы и онлайн-покупки, что вынуждает компании переходить к цифровым моделям бизнеса. Глобализация и усиление конкуренции также стимулируют компании к быстрой адаптации к новым технологиям и цифровым решениям.

Цифровая трансформация позволяет компаниям повысить эффективность своих бизнес-процессов, снизить издержки, увеличить производительность и улучшить качество продуктов и услуг. Большие данные и аналитика помогают компаниям принимать обоснованные решения на основе данных.

В целом цифровая трансформация экономики является неотъемлемой частью современного бизнеса и общества, поэтому компании, которые успешно приспосабливаются к цифровым изменениям, имеют больше шансов на успех и рост в будущем [1, 5, 6].

Пандемия COVID-19 стала настоящим ускорителем цифровой трансформации. Она вскрыла как сильные, так и слабые стороны компаний в области диджитализации, подчеркнув важность постоянного развития и адаптирования к новым реалиям.

Также можно сказать, что пандемия стала своего рода стресс-тестом, который наглядно показал, насколько готовы компании к новым вызовам. Теперь очевидно, что цифровая трансформация – это не просто модное веяние, а жизненная необходимость. Чтобы оставаться на плаву, необходимо постоянно меняться и развиваться вместе с окружающим миром.

Цифровизация логистики подразумевает внедрение цифровых

технологий и решений для оптимизации и улучшения процессов управления цепочкой поставок, складирования, транспортировки и доставки товаров. Она включает в себя использование различных цифровых инструментов, таких как системы управления складом, транспортные управляющие системы, технологии трекинга и мониторинга грузов, аналитика данных, роботизированные системы и многое другое.

Цифровая трансформация в России – это использование цифровых технологий и инноваций для экономического развития, повышения эффективности государственного управления, улучшения качества жизни граждан и создания цифровой инфраструктуры. В России реализуется стратегия «Цифровая экономика», нацеленная на формирование цифровых платформ, развитие цифровых компетенций населения и улучшение доступности цифровых сервисов для граждан и бизнеса.

В рамках государственной программы «Цифровая экономика» планируется развитие нескольких ключевых направлений: создание новых научно-исследовательских центров и лабораторий, разработка программных и технологических решений, организация сбора, хранения и обработки данных, создание специализированного программного обеспечения, подготовка высококвалифицированных кадров. Цифровизация в России является одним из приоритетов государства и вносит значительный вклад в экономический и социальный рост страны [3].

В наши дни логистика вышла на совершенно новый уровень – теперь это Логистика 4.0. Цифровые технологии прочно вошли в повседневные бизнес-процессы компаний, помогая участникам цепочек поставок стать ближе друг к другу, интегрируя предприятия и цифровые платформы, а также органично соединяя реальный и виртуальный миры.

Логистика «последней мили» (last mile logistics) – это процесс доставки товаров или услуг от склада или точки отгрузки до конечного потребителя или получателя. Этот этап является критическим, так как именно здесь необходимо преодолеть последние мили (физическое расстояние или время), чтобы товар или услуга могли быть доставлены вовремя и в нужное место. Логистика «последней мили» включает в себя множество элементов, включая выбор подходящих транспортных средств, оптимальную маршрутизацию, управление складскими операциями, разработку эффективной системы упаковки, отслеживание доставки и обработку возвратов.

Цель логистики «последней мили» – обеспечить быструю, надёжную и удобную доставку товаров или услуг в конечные точки, удовлетворяя потребности и ожидания потребителей.

Современные технологии, такие как автоматизация, использование дронов, роботизированная доставка и электронная коммерция, играют ключевую роль в оптимизации логистики «последней мили», сокращая время доставки и улучшая опыт клиентов.



В табл. 1 отражены ключевые тенденции цифровизации логистики «последней мили». В ней систематизированы основные направления, имеющие важное значение для понимания логистических и экономических процессов в условиях цифровой трансформации.

*Таблица 1*

**Тенденции цифровой эволюции логистики «последней мили»**

№ п/п	Тенденция логистики	Описание тенденции
1	Умные города и инфраструктура	Создание умных городов и совершенствование городской инфраструктуры. Это помогает решить целый ряд важных задач – от улучшения координации доставок до снижения негативного воздействия на окружающую среду
2	Развитие онлайн-платформ	Появление онлайн-платформ для заказа и отслеживания доставок позволяет клиентам быть более информированными о статусе своих заказов и улучшает общий опыт покупателей
3	Внедрение крауд-логистики	Концепция, которая основана на использовании сообщества (crowd) для выполнения логистических задач, таких как доставка товаров или услуг. Это позволяет улучшить эффективность и гибкость логистических операций за счёт привлечения широкого круга участников, таких как частные лица, фрилансеры, волонтеры или другие компании
4	Совместная мобильность для доставки «последней мили»	Концепция, основанная на совместном использовании различных средств передвижения разными экономическими агентами (например, частными лицами, компаниями, курьерами) для обеспечения эффективной и устойчивой доставки товаров или услуг на последнем этапе логистической цепочки. Эта концепция включает в себя использование различных видов транспорта, таких как автомобили, мотоциклы, велосипеды, пешеходные курьеры и даже дроны или роботы, для доставки товаров или услуг от центрального склада или точки отправки до конечного адресата
5	Рост популярности сервисов доставки «на тот же день» и «в течение часа»	Увеличение спроса на быструю доставку товаров в течение нескольких часов или в этот же день
6	Увеличение использования сетей пунктов выдачи и постаматов для удобства потребителей	Создание сетей пунктов выдачи, где покупатели могут самостоятельно забирать свои заказы в удобное для них время
7	Применение технологий блокчейн	Использование технологий блокчейн, которые позволяют создавать прозрачные и защищённые цепочки поставок, что крайне важно для обеспечения безопасности грузов

*Источник: составлено автором с использованием [4, 6].*

Обобщив все эти тенденции использования современных технологий, цифровизации процессов и совместной мобильности, можно утверждать, что современные логистические процессы и доставка «последней мили» становятся всё более гибкими, устойчивыми и эффективными.

Этот инновационный подход позволяет достичь всех этих целей путём эффективного сотрудничества различных участников логистической цепочки. Совместное использование ресурсов и применение современных технологий даёт возможность оптимизировать процессы доставки заказов.

Для того, чтобы модели доставки «последней мили» развивались эффективно, необходимо активно внедрять концепцию крауд-логистики и совместной мобильности. При этом важно делать акцент на цифровых технологиях, которые способны минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и обеспечить устойчивость логистических процессов в долгосрочной перспективе.

Таким образом, совместная мобильность становится ключевым фактором повышения эффективности доставки «последней мили», помогая компаниям решать комплекс важных задач – от улучшения сервиса до снижения экологической нагрузки [2].

Итак, цифровая трансформация логистики «последней мили» – это очень важная и актуальная тема для современной России. Мы видим несколько ключевых тенденций и перспектив, которые будут развиваться в ближайшем будущем:

Во-первых, спрос на доставку «последней мили» будет увеличиваться. Интернет-торговля и изменение потребительских привычек приводят к тому, что всё больше людей предпочитают делать покупки онлайн, что, в свою очередь, увеличивает потребность в эффективной доставке на заключительном этапе.

Во-вторых, ожидается более широкое внедрение различных технологий. Дроны, беспилотные транспортные средства, искусственный интеллект и интернет вещей – все эти инновации будут использоваться для оптимизации логистических процессов и повышения эффективности доставки.

В-третьих, компании будут стремиться улучшить качество обслуживания клиентов, сокращая время доставки и предлагая более гибкие варианты. Скорость и удобство станут ключевыми факторами конкурентоспособности.

Кроме того, важным трендом станет развитие экологически устойчивых методов доставки, таких как использование электромобилей и велосипедов. Забота об окружающей среде будет играть всё большую роль. Также ожидается совершенствование систем отслеживания грузов и управления процессами доставки с использованием цифровых технологий.

В России можно ожидать развития концепции совместной мобильности для доставки «последней мили». Это позволит оптимизировать ресурсы и координацию между различными участниками логистической цепочки.

*Список использованных источников*

1. Алексеева, Е.А. Подготовка бизнеса к цифровизации и его адаптация / Е.А. Алексеева, А.А. Гракун, Е.Д. Доморацкий, А.Д. Лычакова // Финансовый бизнес. – 2022. – № 1(223). – С. 3-7. – EDN DEZZHM. – Текст : непосредственный.
2. Апатова, Н.В. Цифровая экономика: проблемы и перспективы устойчивого ноосферного развития / Н.В. Апатова, О.Л. Королев // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. – 2021. – № 6. – С. 2-8. – Текст : непосредственный.
3. Берко, А.К. Анализ воздействия процесса цифровизации на экономическое развитие Российской Федерации : преимущества, вызовы и перспективы / А.К. Берко // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2023. – № 3(46). – С. 79-86. – EDN IZMENM. – Текст : непосредственный.
4. Котляров, И.Д. Комплекс интернет-маркетинга: новый подход / И.Д. Котляров // Интернет-маркетинг. – 2015. – № 6. – С. 338-343. – EDN VCMORD. – Текст : непосредственный.
5. Мазурина, А.В. Цифровая трансформация логистики «последней мили»: теоретический анализ / А.В. Мазурина, Т.В. Степанова // Учёные записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2022. – Т. 8. – № 4. – С. 50-60. – EDN WCQWHS. – Текст : непосредственный.
6. Суворова, С.Д. Цифровая трансформация бизнеса / С.Д. Суворова, О.М. Куликова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 2(60). – С. 54-59. – DOI 10.47581/2022/IE.2.60.10. – EDN OVPLOR. – Текст : непосредственный.

## **МАРКЕТИНГ В РАЗВИТИИ ЭНЕРГОСЕРВИСНЫХ КОНТРАКТОВ**

***БЛИЗКАЯ Н.В.***

*старший преподаватель кафедры маркетинга и логистики  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены проблемы развития энергосервисных контрактов в Российской Федерации, определены пути их преодоления с помощью маркетингового подхода.

*Ключевые слова:* Энергосервисные контракты, устойчивое развитие, энергоэффективность, продвижение, маркетинг, эффективность.

## MARKETING IN THE DEVELOPMENT OF ENERGY SERVICE CONTRACTS

**BLIZKAYA N.V.,**

*Senior Lecturer of Marketing and Logistics Department,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The paper considers the problems of the development of energy service contracts in the Russian Federation, identifies ways to overcome them using a marketing approach.

*Keywords:* Energy service contracts, sustainable development, energy efficiency, promotion, marketing, efficiency.

В настоящее время РФ переживает стремительное развитие экономики и общества, в том числе и военно-промышленного комплекса, и чем выше темпы развития, тем больше уровень потребления энергии. Между тем, как член Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата, Россия несет обязательства по сокращению выбросов парниковых газов для защиты окружающей среды земного шара и содействия устойчивому развитию мира. Чтобы справиться с конфликтами между экономическим развитием и загрязнением окружающей среды, все большим потреблением энергии и необходимостью снижения выбросов парниковых газов, а также ограниченностью возобновляемых энергетических ресурсов в РФ принят ряд законов и указов для повышения энергоэффективности, усиления энергосбережения, развития возобновляемых источников энергии, а также для оптимизации энергетической структуры. При этом в соответствии с целями Энергетической стратегии Российской Федерации, реализация и развитие энергосервисных контрактов является одним из приоритетных направлений энергосбережения, представляющий собой эффективный инструмент, с помощью которого можно модернизировать систему потребления энергоресурсов и повысить энергоэффективность.

Договор на оказание энергосервисных услуг - это договор, предметом которого является выполнение определенных действий по энергосбережению и повышению энергоэффективности использования энергоресурсов заказчиком. При этом возврат денежных средств, использованных при организации мероприятий по оказанию энергосервисных услуг, осуществляется исключительно за счет экономии затрат. Хозяйствующий субъект не инвестирует собственные средства при проведении мероприятий по энергосбережению, это делает энергосервисное предприятие с которым заключен договор на модернизацию.

Основными участниками рынка энергосервисных услуг в РФ являются органы власти и местного самоуправления, которые, в свою очередь,

регулируют виды деятельности энергосервисных предприятий; заказчик энергосервисных услуг, который определяет спрос на такие услуги; поставщики энергосервисных услуг; ассоциации и саморегулируемые организации ассоциаций поставщиков энергосервисных услуг.

Энергосервисные компании, имевшие успешный опыт работы в развитых странах, таких как США и Канада, и развивающихся странах, таких как Южная Корея, обычно рассматриваются как компании, занимающиеся разработкой, установкой и финансированием комплексных проектов, основанных на производительности, продолжительностью обычно от 5 до 10 лет, направленных на повышение энергоэффективности или продолжительности загрузки объектов, принадлежащих или эксплуатируемых клиентами. Такие компании должны обладать соответствующими навыками и возможностями, а именно разработкой проекта, инжиниринг и проектирование, анализ осуществимости, энергетический аудит, генеральный подряд, способность финансировать напрямую или привлекать стороннее финансирование, управление проектами и строительством, закупка и монтаж оборудования, управление рисками, мониторинг и проверка экономии, обучение, эксплуатация и техническое обслуживание установленного оборудования, административные услуги.

В результате исследования нормативно-правовой базы и статистической информации можно выделить следующие преимущества энергосервисного контракта в РФ:

1. При заключении энергосервисного контракта для заказчика не возникает дополнительных финансовых нагрузок.

2. После расторжения энергосервисного контракта оборудование переходит в собственность заказчика, а полученная в результате экономия впоследствии сохраняется у предприятия-заказчика.

3. Проводится энергетическое исследование, в ходе которого предлагаются и согласовываются с заказчиком меры по повышению энергоэффективности.

4. Энергосервисная компания финансирует контракт полностью из собственных или заемных источников. Риски невыполнения договора и кредитные риски также несет юридическое лицо, предоставляющее энергосервисные услуги.

5. Энергосервисная компания несет ответственность за качество поставляемого оборудования в соответствии с условиями контракта.

6. Ответственность за эксплуатацию оборудования в течение срока действия контракта возложена на энергосервисную компанию.

7. Переход права собственности на оборудование по истечению срока договора [1].

Однако несмотря на выделенные преимущества и нормативно-правовое обеспечение следует отметить недостаточность развития энергосервисной сферы [2-3], основными причинами чего являются:

-недостаточно проработанная методологическая база - отсутствие стандартизированных процедур энергоаудита, измерения и верификации энергосбережения, затрудняет оценку эффекта от проектов по повышению энергоэффективности;

- особенности менталитета менеджмента отечественных компаний и слабая информированность о возможностях энергосервисных компаний;

- недостаточность установленных финансовых и организационных технологий для реализации мероприятий по энергосбережению;

- нежелание финансовых учреждений инвестировать в энергосбережение, особенно в долгосрочной перспективе;

- отсутствие эффективных механизмов преодоления рисков;

- недостаточная разработка системы мотивации персонала для повышения энергоэффективности и энергосбережения и т.д. [4].

Некоторые отраслевые эксперты также назвали препятствием отсутствие активного маркетинга проектов в области энергоэффективности и отсутствия доверия к услугам и решениям энергосервисных контрактов.

Основываясь на обзоре литературы и изучении реальной ситуации в данной области, следует принять стратегические меры по устранению барьеров для стимулирования развития энергоэффективности и, в том числе энергосервиса, в РФ.

Одним из главных направлений, по нашему мнению, является расширение распространения знаний и повышение осведомленности об энергоэффективности, а также связанных с ней решений. Необходимо мобилизовать социальные меры по надзору за энергосбережением и сделать экономию энергии осознанным действием. При этом основными методами продвижения программ по управлению энергоэффективностью являются:

1. Альтернативное ценообразование. Дает потребителям ценовые сигналы, которые отражают реальные затраты компании на генерацию электричества и поощряют потребителей изменять схемы обычного потребления в соответствии с этими ценовыми сигналами. В результате потребители начинают иначе использовать оборудование или покупают новое / другое оборудование или приборы.

2. Прямые поощрения. Потребители получают оплату, различные формы возмещения или кредиты, стимулирующие инвестиции в то оборудование и мероприятия, которые не привлекательны для пользователей без подобных поощрений. Другой целью прямого поощрения может быть возмещение некоторых расходов клиентов, участвующих в программах с более низким уровнем обслуживания, например, в программах прямого управления. Еще одним примером программ, предусматривающих прямое стимулирование, является компенсация покупки эффективных устройств, установки в домах систем, регистрирующих и учитывающих изменение погодных условий.

3. Прямые контакты с потребителями. Общение представителей

компания с потребителями стимулирует взаимопонимание и, следовательно, одобрение и принятие клиентами проводимых программ и мероприятий поставщиками. Для этого проводятся посещения потребителей на местах, энергосервисные аудиты, семинары и «энергетические клиники».

4. Торговая кооперация. Повышает потенциал компании в проведении маркетинга и внедрении программ за счет работы с архитекторами, инженерами, продавцами оборудования и устройств. Программы разрабатываются совместно, поэтому компания и торговые партнеры имеют возможность максимизировать взаимовыгодные перспективы успешного развития программ. Используются такие приемы, как корпоративная реклама, маркетинг, обучение, сертификация и продажа товаров и услуг.

5. Реклама. Позволяет популяризовать среди общественности новые программы и помогает контролировать реакцию потребителей на проводимые программы компаний. Для этого энергосервисные компании используют все средства СМИ, а также дисплеи, плакаты и брошюры. Реклама обходится недешево, однако она является эффективным инструментом, обеспечивающим успех программы.

Таким образом, преодолеть выявленных в исследовании проблемы энергосервисной деятельности в РФ можно с помощью маркетинговой деятельности, используя такие инструменты как альтернативное ценообразование, прямые поощрения и контакты, торговая кооперация и реклама, а также продвижение программ информирования потенциальных клиентов.

#### *Список использованных источников*

1. Полянская О.А. Аналитический обзор применения энергосервисных контрактов в России и Евросоюзе / О. А. Полянская, В. Н. Татаренко, В. В. Беспалова [и др.] // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2020. – № 4(42). – С. 44-50. – Текст электронный. – URL : [https://brstu.ru/static/unit/journal\\_2/docs/number-42/44-50.pdf](https://brstu.ru/static/unit/journal_2/docs/number-42/44-50.pdf) (дата обращения 27.04.2024).

2. Российский рынок энергосервиса 2020/Краткая версия [https://www.escorussia.ru/media/catalog/2021/07/Краткий\\_обзор.pdf](https://www.escorussia.ru/media/catalog/2021/07/Краткий_обзор.pdf)

3. Российский рынок энергосервиса 2022 / Краткая версия <https://www.escorussia.ru/media/redactor/Краткий%20обзор%20за%202022%20г.pdf>

4. Митрохин В.В. Развитие рынка энергосервисных компаний в России / В.В. Митрохин, О.В. Ульяновкин – Современные проблемы науки и образования. – 2019. – № 4. – Текст электронный. – URL : <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9666> (дата обращения 28.04.2024).

## **ПРИМЕНЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ГЛОБАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЯХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**ВАН ХАНЬШЭН,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Бизнес-школа Белорусского государственного университета»,  
Минск, Республика Беларусь*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается ключевая роль глобальных корпораций в достижении целей устойчивого развития (ЦУР). В ней рассматривается интеграция ЦУР в корпоративные стратегии и возможности, которые открывает такое согласование, например, повышение имиджа бренда, завоевание симпатий потребителей и открытие новых возможностей для бизнеса. Но в то же время в ней говорится и о серьезных проблемах, включая идеологические, операционные, финансовые и оценочные барьеры.

*Ключевые слова:* цели устойчивого развития (ЦУР), глобальные стратегии предприятий, корпоративная социальная ответственность, стратегическое планирование, реализация и интеграция.

## **APPLICATION AND CHALLENGES OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN GLOBAL ENTERPRISE STRATEGIES**

**WAN GHANSHENG,**

*Master Student,*

*FSBEI HE «Belarusian State University Business School»,  
Minsk, Belarus*

*Annotation.* This paper explores the key role of global corporations in achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). It discusses the integration of the SDGs into corporate strategies and the opportunities that such alignment presents, such as enhancing brand image, gaining consumer favour and opening up new avenues for business. But it also highlights significant challenges, including ideological, operational, financial and valuation barriers.

*Keywords:* Sustainable Development Goals (SDGs), Global Enterprise Strategies, Corporate Social Responsibility, Strategic Planning, Implementation and Integration.

The Sustainable Development Goals (SDGs), established by the United Nations in 2015, aim to foster balanced development across economic, social, and environmental dimensions globally. Corporations, as key drivers of economic growth, play a vital role in achieving these goals by integrating SDG-oriented strategies that promote business growth while enhancing social welfare and environmental protection. This paper discusses the integration of SDGs into



corporate strategies, examines the challenges involved, and provides strategic recommendations for overcoming these obstacles.

The Sustainable Development Goals (SDGs) offer a framework for businesses to align their operations with the global sustainable development agenda. By incorporating SDGs into their strategic planning, companies not only respond to the United Nations' call and fulfill their social responsibilities but also enhance their brand image, gain consumer favor, and uncover new business opportunities for sustainable growth. For instance, Coca-Cola has improved water resource management through its «Replenish» project, IKEA has advanced responsible sourcing and circular economy practices, and Tencent has leveraged digital technology to enhance rural education and economic development. The steps for businesses to translate SDGs into actionable measures include identifying SDGs relevant to their operations, setting measurable goals and metrics, adjusting operational processes to support the achievement of SDGs, and strengthening communication and collaboration with stakeholders [1].

While the Sustainable Development Goals (SDGs) provide businesses with development opportunities, implementing them presents multiple challenges. These challenges include ideological balancing issues such as the trade-off between short-term profits and long-term value, and the varying levels of awareness and importance placed on SDGs by executives and staff. Operational challenges arise from the lack of specialized talent and management tools, as well as the adaptability issues of traditional business models and supply chains. Financial challenges include the pressures of funding technological research and development, and the increased costs of operations and supply chain management. Evaluative challenges stem from the absence of unified assessment standards and the uncertainty in data collection and impact assessment. To address these challenges, businesses need to adopt a long-term perspective on sustainable development, enhance capability building, evaluate input-output efficiently, implement steps incrementally, and actively participate in international SDG collaborations to foster the development of assessment standards [3].

When integrating the Sustainable Development Goals (SDGs) into their strategies, corporations first encounter ideological challenges, particularly balancing short-term profit against long-term value. This balance necessitates visionary leadership to ensure a unified understanding and commitment to SDGs among all stakeholders, including executives and employees. Furthermore, companies face operational challenges, including a shortage of professionals skilled in sustainable development and management tools, and difficulties adapting existing business models and supply chains to meet the demands of the SDGs. These challenges require profound internal transformations and long-term investments to develop capabilities that support the implementation of the SDGs.

In the process of implementing Sustainable Development Goals (SDGs), businesses encounter significant financial challenges. The necessity for technological development and equipment upgrades often entails substantial capital

investments, which can be particularly burdensome for small and medium-sized enterprises (SMEs). Additionally, the transition to sustainable practices may increase operational and supply chain management costs, potentially affecting short-term competitiveness. Another critical challenge is the lack of standardized evaluation criteria and metrics, which complicates the accurate measurement of the effectiveness of SDG implementation. The uncertainty in data collection and impact assessment adds complexity to evaluating corporate sustainability performance [4].

To effectively address the aforementioned challenges, businesses must adopt a series of strategic measures. First, they should cultivate a long-term vision for sustainable development, positioning SDGs as an integral part of their long-term strategy rather than merely a short-term marketing tactic. Secondly, enhancing capabilities is crucial; businesses should recruit specialized talent, optimize management processes, and develop new business models to meet the requirements of the SDGs. Additionally, businesses should conduct a thorough cost-benefit analysis of SDG-related investments, devise phased implementation plans to mitigate risks and ensure sustainability. Lastly, active participation in international collaborations related to SDGs is essential, as it facilitates learning and sharing of best practices and collectively advances the development of evaluation standards, thereby enhancing global sustainability effectiveness and outcomes [2].

As global emphasis on sustainable development increases, the role of businesses in achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) becomes increasingly critical. This paper summarizes the opportunities and challenges businesses face in integrating SDGs, including shifts in ideology, capacity building, investment costs, and performance evaluation. Proactive engagement and bold leadership are essential for businesses to innovate and collaborate in discovering new paths for sustainable development. This requires the integration of SDGs into strategic planning and demonstrating commitment through concrete actions. Additionally, businesses should strengthen communication and cooperation with governments, NGOs, consumers, and other stakeholders to collectively advance the achievement of SDGs. Future efforts should focus more on how policies can incentivize, and how technological innovations and international cooperation can further enhance businesses' active role in implementing SDGs to achieve our global sustainability goals.

#### *List of sources used*

1. Hollensen S. Global marketing: a decision-oriented approach / S. Hollensen. – Harlow: Pearson Education Limited, 2011.
2. Lemon, K.N. Understanding customer experience throughout the customer journey / K.N. Lemon, P.C. Verhoef. – Текст : непосредственный // Journal of Marketing. – 2016. – V. 80. – №. 6. – P. 69-96.
3. Horoshman, D.A. (2022): Theoretical aspects of the financial condition of oil industry organizations, Vol. 1. – P. 1-4.

4. Wang, L., Wang, X., Song, M., & Niu, T. (2022). Marketing model of Tourism Enterprises based on New Media Environment. *International Journal of Antennas and Propagation*, 2022, P. 1-13. <https://doi.org/10.1155/2022/5273167>.

## **ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ<sup>8</sup>**

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* С целью определения целесообразного направления развития предприятия, в работе предложен подход к построению матрицы оценки стратегической позиции предприятия, который позволяет проанализировать стратегическую позицию предприятия в 9-ти случаях, которые обусловлены определенными вариантами противоречий, сложившихся в результате различных комбинаций уровня развития инновационного потенциала и влияния внешней среды на развитие предприятия.

*Ключевые слова:* стратегическое развитие, предприятие, инновационный потенциал, внешняя среда.

## **CHOOSING THE DIRECTION FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE BASED ON AN EVALUATION OF ITS STRATEGIC POSITION**

**GONCHAROVA M.V.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* In order to determine the appropriate direction for the development of the enterprise, the work proposes an approach to constructing a matrix for assessing the strategic position of the enterprise, which allows you to

---

<sup>8</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

analyze the strategic position of the enterprise in 9 cases, which are caused by certain variants of contradictions that have arisen as a result of various combinations of the level of development of innovative potential and the influence of external environment for the development of the enterprise.

*Keywords:* strategic development, enterprise, innovative potential, external environment.

Эффективность управления стратегическим развитием предприятия зависит от адекватности восприятия и полноты учета различных аспектов связей предприятия со своим окружением, своевременным отслеживанием и прогнозированием тенденций его требований, а также определением собственного места в рыночном пространстве.

Для разработки обоснованной стратегии развития и создание условий для ее реализации необходимо определение стратегической позиции предприятия.

Учитывая преимущества и недостатки проанализированных подходов, предлагается целесообразность включения к матрице именно инновационного потенциала, что обусловлено его назначением, избранной структурой и спецификой модели его оценки, которая учитывает эффективность использования, конкурентную значимость и достаточность ресурсов для реализации стратегии развития, а также степень соответствия стратегическим целям. Таким образом, инновационный потенциал выступает системным отражением внутренней среды предприятия (фактического состояния и перспективы развития), что отличает предложенную матрицу от существующих

Предложенный подход к построению матрицы позволяет проанализировать стратегическую позицию предприятия в 9-ти случаях, которые обусловлены определенными вариантами противоречий, которые сложились в результате различных комбинаций уровня развития инновационного потенциала и влияния внешней среды на развитие предприятия.

Самой благоприятной является стратегическая позиция, что соответствует 1: предприятие имеет значительные возможности и способности к успешной реализации стратегии и функционирует в благоприятной внешней среде. Высокий уровень развития инновационного потенциала позволяет не только быстро реагировать на изменения рыночной ситуации, но и влиять на формирование параметров окружения.

Состояние предприятий, занимающих стратегическое положение в квадрантах 2, 3 – удовлетворительное, поддерживается развитый инновационный потенциал, своевременно выявляются потребности рынка, но параметры окружения несколько отклоняются от благоприятных и имеют неустойчивый характер, особенно в квадранте 3.

Чаще всего стратегическое управление ассоциируется с поиском

растущих рынков и созданием стратегии проникновения и функционирования на них. Основные этапы разработки стратегии субъекта хозяйствования приведены на (рис. 1).

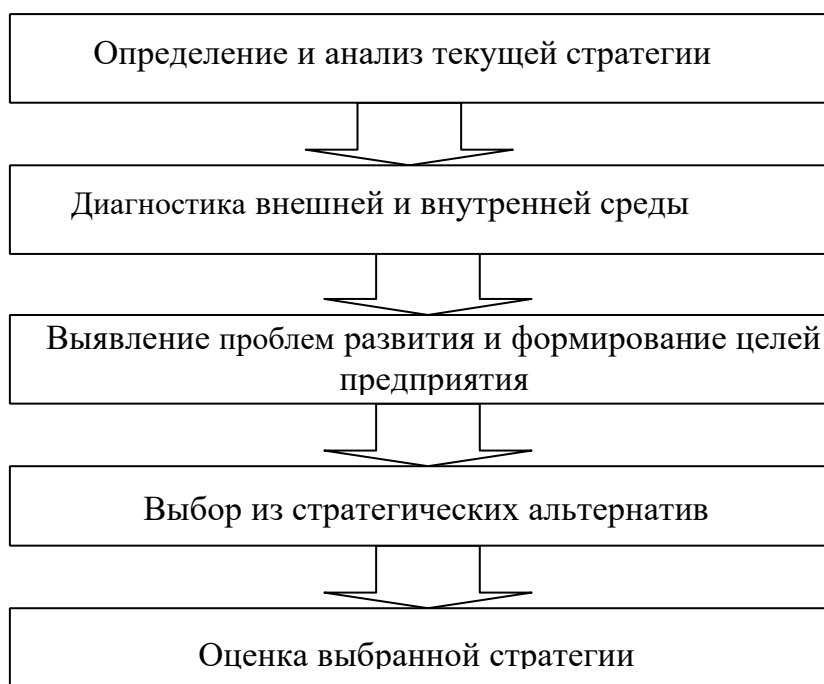


Рис. 1. Основные этапы разработки стратегии развития предприятия

Стадия спада рынка характеризуется сокращением спроса, вызванным влиянием новой конкурирующей технологии, изменение предпочтений потребителей, экономической политики государства и другим. В таких условиях возможны два варианта поведения предприятия: стратегия стабилизации или отступления.

Стратегия стабилизации предусматривает сохранение позиций, инвестирование деятельности. Такой ход целесообразен в условиях выявления возможности «оживления» отрасли, в частности путем разработки новых товаров, обновление маркетинга, операций на растущих субрынка (в отдельных сегментах), государственного стимулирования.

Если у предприятия нет средств на проведение агрессивной политики тогда целесообразно воспользоваться стратегией отступления, что имеет следующие варианты поведения:

Сбор «урожая» основывается на обеспечении денежных потоков за счет ограничения инвестиций и сокращение операционных расходов, несмотря на падение объемов продаж и потере позиций на рынке.

Стратегия сокращения расходов включает осуществление мероприятий оздоровления, направленных на прекращение снижения прибыли. Стратегию поворота целесообразно внедрять при условии существования у субъекта рынка долгосрочной перспективы доходности.

Сокращение деятельности может происходить путем продажи доли бизнеса и концентрация усилий на более привлекательных видах деятельности.

Ликвидация происходит, когда ни стратегия сокращения расходов, ни сокращение деятельности не привели к желаемому результату.

С целью определения целесообразного направления развития предприятия предлагается использовать матрицу, которая базируется на предварительной оценке его стратегической позиции (рис. 2).

Уровень инновационного развития	<i>Высокий</i>	1. Интегрированного роста	2. Роста	3. Несвязанной диверсификации
	<i>Средний</i>	4. Стабилизации	5. Концентрированного роста	6. Связанной диверсификации
	<i>Низкий</i>	7. Стабилизация или снятия «урожая»	8. Сокращение расходов	9. Ликвидации
		<i>Низкий</i>	<i>Средний</i>	<i>Высокий</i>
		<i>Влияние внешней среды (ВЭС)</i>		

Рис. 2. Матрица выбора стратегического направления развития предприятия

Поскольку было определено, что выгодная стратегическая позиция у предприятий, оказавшихся в квадрантах 1, 2, 4, 5, у которых средний и высокий уровень развития инновационного потенциала и благоприятные условия хозяйствования со стороны внешней среды, то есть в такой ситуации практически отсутствуют принципиальные противоречия с окружением, то повышение устойчивости на рынке предприятиям можно достичь путем реализации стратегии повышения уровня развития инновационного потенциала и укрепления конкурентных преимуществ.

Таким образом, приведенные стратегические направления развития предприятия направлены на решение вариантов противоречий, сложившихся в результате определенной комбинации уровня развития инновационного потенциала и влияния внешней среды.

#### *Список использованных источников*

1. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 463 с. – Текст : непосредственный.
2. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и

конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – Москва.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454с. – Текст : непосредственный.

3. Чандлер, А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – Москва : Мир, 2011 – 464с. – Текст : непосредственный.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ<sup>9</sup>**

**ДЕДЯЕВА Л.М.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В докладе рассмотрены роль и значение стратегического консалтинга в практической реализации цифровой трансформации бизнеса. Определены основные направления, задачи и ключевые тренды digital-консалтинга, а также необходимость решения основных проблем консалтинговой индустрии в рамках цифрового консультирования.

*Ключевые слова:* стратегический консалтинг, цифровизация, инновации, цифровая трансформация, digital-консалтинг.

## **STRATEGIC CONSULTING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

**DEDYAEVA L.M.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*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*

*Annotation.* The report examines the role and importance of strategic consulting in the practical implementation of digital business transformation. The main directions, tasks and key trends of digital consulting are identified, as well as the need to solve the main problems of the consulting industry within the framework of digital consulting.

*Keywords:* strategic consulting, digitalization, innovation, digital transformation, digital consulting.

---

<sup>9</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (регистрационный номер НИОКТР 124012200215-6), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в 2024 год.

Успешное функционирование организаций на рынке невозможно без применения современных цифровых технологий, основными преимуществами которых являются сокращение затрат времени и повышение качества принимаемых управленческих решений, прозрачность и доступность информации, сокращение ошибок, связанных с человеческим фактором. Цифровая трансформация заставляет топ-менеджеров искать новые подходы к построению бизнес-моделей, менять парадигму стратегий для компаний.

Быстрое развитие новых бизнес-моделей и повышение уровня компетентности во всех сферах бизнеса, повышение требований компаний к стратегическому планированию на конкурентном рынке вызывает рост спроса на квалифицированные консультации в связи с увеличением разнообразия бизнеса в региональном секторе экономики. Вопросы стратегического планирования развития информационных технологий в соответствии с целями и потребностями бизнеса являются достаточно сложными для большинства руководителей предприятий. Поэтому привлечение внешних консалтинговых компаний позволяет сэкономить время и ресурсы, так как для квалифицированных специалистов по разработке стратегий это типовые задачи.

Процесс консультирования компаний по важным бизнес-решениям путем предоставления профессиональных рекомендаций по разработке стратегии называют стратегическим консалтингом. Обычно этот процесс включает в себя исследование и анализ проблем, определение наиболее привлекательных бизнес-возможностей, сравнение их с требованиями рынка и выработку рекомендаций по разработке стратегии. Консультанты разрабатывают стратегии для достижения долгосрочных целей, а также обеспечивают их реализацию экономически эффективным способом с целью повышения конкурентоспособности и получения максимальной прибыли.

Таким образом, стратегические консультанты помогают клиентам в определении их миссии, видения и стратегии; оказывают поддержку при выходе на новые рынки или переходе к новым бизнес-моделям; участвуют в разработке экономической политики.

Услуги стратегического консалтинга можно условно разделить на восемь видов, связанных с определенными сферами деятельности компаний: корпоративная стратегия, экономическая политика, слияние и поглощение компаний, организационная стратегия, трансформация бизнес-модели, стратегия и управление, функциональная стратегия, цифровая стратегия [1].

Особую значимость и популярность приобретают сегодня услуги по разработке цифровой стратегии. Консалтинговые компании разрабатывают цифровую стратегию для усиления конкурентных преимуществ и возможностей поддержки цифровых изменений, определяют новые цифровые технологии для развития бизнеса, разрабатывают онлайн- и корпоративную ИТ-стратегии, проводят обучение специалистов компании-клиента.



В настоящее время спрос на внешний консалтинг в сфере цифровой трансформации активно растет, поскольку компании имеют опыт и механизмы формирования процессов стратегического планирования и внедрения информационных технологий.

Цифровой консалтинг (Digital-консалтинг) – это проектно-ориентированная деятельность, связанная с информационной поддержкой бизнес-процессов, позволяющая производить независимую экспертную оценку эффективности использования информационных технологий на предприятиях [2], разрабатывать и внедрять новые технические решения в области цифровизации. Следует заметить, что это не просто внедрение новых инструментов, но и переосмысление бизнес-процессов, маркетинговых стратегий и клиентского опыта на основе цифровизации. Важно не только сформировать ИТ-стратегию, но и создать механизм, с помощью которого будет возможность контролировать ход ее реализации. В конечном счете целью digital-консалтинга является оптимизация использования цифровых ресурсов и инструментов для достижения бизнес-целей и повышения эффективности деятельности компании в онлайн-среде.

К числу основных задач digital-консультантов можно отнести следующие:

- разработка цифровой стратегии;

- анализ и оптимизация веб-сайтов, социальных сетей, контент-маркетинга и других онлайн-каналов для выявления слабых мест и возможностей;

- внедрение аналитики: настройка аналитических инструментов для отслеживания и анализа показателей эффективности диджитал-стратегии;

- внедрение новых технологий, которые могут улучшить работу компании;

- развитие маркетинговых стратегий и оптимизация рекламных кампаний в Яндекс Директ, Вконтакте, MyTarget, Telegram и других платформах;

- разработка контент-стратегии: консультанты помогают определить типы контента и его распространение для достижения целей бренда.

Привлечение внешних специалистов цифрового консалтинга позволяет получить не только знания в области развития цифровизации, методики принятия стратегических решений, но и гарантировать независимую точку зрения на текущее состояние информационных технологий в компании и направления их развития.

Технологические инновации и тренды в digital-консалтинге постоянно развиваются, чтобы соответствовать меняющимся потребностям клиентов и рынка. Анализ деятельности консалтинговых компаний, специализирующихся в сфере цифровизации, [3, 4] позволяет выделить ключевые тренды, которые формируют консалтинговую отрасль.

1. Цифровая трансформация: помощь в цифровой трансформации становится основным направлением работы консультационных компаний – разработка стратегий для цифровизации бизнес-процессов, внедрение новых технологий и обучение персонала.

2. Большие данные (Big Data) и аналитика: сбор и анализ больших объемов данных необходим для предоставления консультационных услуг. Это позволяет компаниям прогнозировать тенденции рынка, анализировать поведение потребителей и оптимизировать бизнес-процессы.

3. Автоматизация процессов роботизированными системами (RPA): позволяет автоматизировать рутинные задачи, такие как ввод данных, что увеличивает эффективность операций и сокращает затраты.

4. Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML): активно используются консалтинговыми компаниями для анализа больших объемов данных, предсказания трендов и предоставления рекомендаций клиентам.

5. Облачные технологии: система Cloud computing позволяет клиентам быстро адаптироваться к изменениям, а также обеспечивает безопасность и сокращение ИТ-затрат.

6. Интернет вещей (IoT): соединение физических устройств с интернетом и их взаимодействие предоставляют новые возможности для сбора данных и автоматизации процессов.

7. Блокчейн: технология распределенного реестра может радикально изменить способы ведения бизнеса, обеспечивая прозрачность и безопасность транзакций.

8. Кибербезопасность: возрастающий объем цифровых данных и переход на облачные платформы повышает риски в области кибербезопасности. Консультанты предлагают услуги по управлению рисками и обучению сотрудников методам защиты от кибератак.

Консалтинг цифровых решений и сервисов положительно влияет практически на все сферы деятельности предприятия - управление информацией, бережливое производство, управление качеством, техническое обслуживание и ремонт оборудования, моделирование технологического процесса, управление энергетическими ресурсами и др. С помощью мощных аналитических инструментов компании имеют возможность оптимизировать внутренние процессы и повышать производительность, улучшать взаимодействие с клиентами, минимизировать риски, связанные с управлением информацией.

#### *Список использованных источников*

1. GL Group Consulting : [сайт] / Стратегический консалтинг: что это такое, виды, методы и этапы оказания услуг. – Текст электронный. – URL : glgroup.su (дата обращения: 13.04.2024).

2. Староверова, О.В. Некоторые вопросы ИТ-консалтинга в условиях цифровой трансформации бизнеса / О.В. Староверова // Экономические науки. – 2020. – № 4. – С. 237-239.

3. КОРУС Консалтинг : [сайт] / Тарантасов, Г. Все, что вам нужно знать о digital-консалтинге / Г. Тарантасов — Текст электронный. – URL : [koruconsukting.ru](http://koruconsukting.ru) (дата обращения: 15.04.2024).

4. Коптелов, А.К. Зачем нужен ИТ-консалтинг. Управление бизнес-процессами. – Текст электронный. – URL: <http://koptelov.info/publikatsii/it-consulting/> (дата обращения 23.04.2024).

## **ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЮДЖЕТНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ДЕМИДОВА И.А.,**

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

*Аннотация.* Исследуются особенности анализа деятельности бюджетного туристического предприятия, рассматривается методика расчёта некоторых показателей его деятельности.

*Ключевые слова:* бюджетное туристическое предприятие, анализ, управление, показатели.

## **FEATURES OF ANALYSIS OF THE ACTIVITY OF A BUDGET TOURIST ENTERPRISE**

**DEMIDOVA I.A.,**

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

*Annotation.* The features of the analysis of the activities of a budget tourism enterprise are explored, and the methodology for calculating some indicators of its activities is considered.

*Keywords:* budget tourism enterprise, analysis, management, indicators.

Бюджетное учреждение создаётся органами власти соответствующего уровня: федерального, субъекта РФ, а также местного самоуправления. Такие учреждения создаются для выполнения задач социального характера, и их

деятельность финансируется за счёт средств бюджета того органа власти, который их создаёт, или внебюджетных фондов.

Деятельность бюджетной организации осуществляется в соответствии с государственным заданием, финансируется такая деятельность за счёт бюджетных или внебюджетных средств, которые выделяются на выполнение конкретного задания. Кроме того, бюджетное учреждение может осуществлять ограниченную коммерческую деятельность и, соответственно, иметь доходы от оказания платных услуг, а также доходы, которые можно получить от использования государственной или муниципальной собственности, закреплённой за бюджетным учреждением на праве оперативного управления, и иной деятельности.

Государственное задание бюджетной организации в соответствии со ст. 69.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации «используется при составлении проектов бюджетов для планирования бюджетных ассигнований на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ), составлении бюджетной сметы казённого учреждения, а также для определения объёма субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания бюджетным или автономным учреждением» [1].

Бюджетная туристическая организация, так же, как и любое бюджетное учреждение, подчиняется правилам и принципам функционирования бюджетной организации, установленным законодательством Российской Федерации.

Финансовое обеспечение бюджетной туристической организации проводится распределением бюджетного финансирования «сверху», в связи с этим особое значение приобретает функция контроля качества предоставляемых услуг и использования бюджетных средств. Такая функция осуществима в условиях проведения качественного и системного анализа деятельности бюджетного учреждения туриндустрии. Место анализа в системе управления бюджетной организацией представлено на рис. 1.

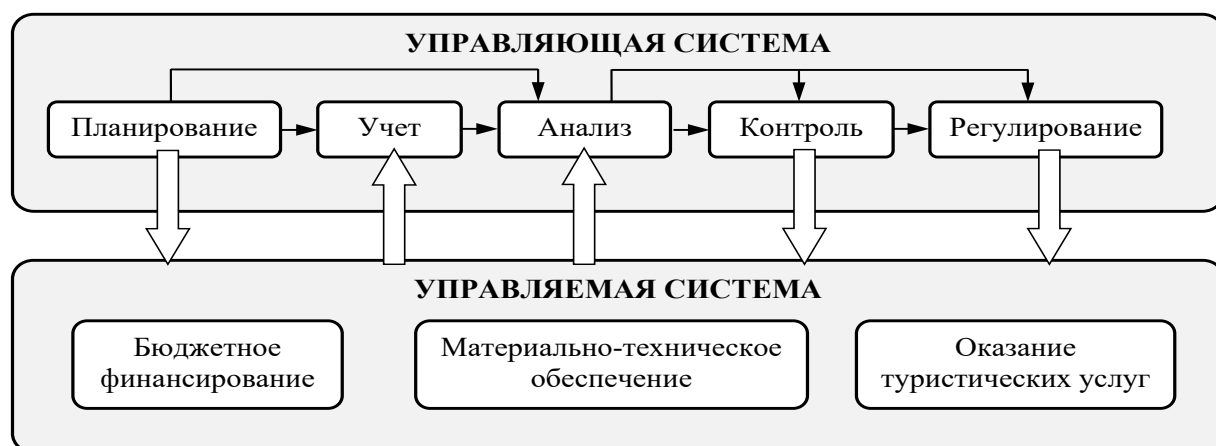


Рис. 1. Анализ в системе управления бюджетной туристической организацией

Анализ деятельности бюджетного учреждения отличается от анализа деятельности коммерческой организации. Это обусловлено рядом особенностей проведения анализа деятельности туристических бюджетных организаций. Так, в бюджетной сфере имеются качественные отличия экономических показателей. Например, в бюджетном учёте активы принято разделять на финансовые и нефинансовые и разделение средств на основные и оборотные не имеет такого значения, как для коммерческой организации.

Бюджетные учреждения не формируют собственный капитал, поэтому расчёт коэффициентов финансового анализа деятельности коммерческих организаций, который базируется на показателях стоимости собственного и заёмного капитала, для бюджетного учреждения неприменимы.

В пассиве баланса бюджетной организации, в соответствии с инструкцией о порядке составления и представления годовой, квартальной и месячной отчётности об исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, утверждённой приказом Минфина от 28.12.2010 № 191н [2], содержатся только два раздела: «Обязательства» и «Финансовый результат».

Для коммерческих предприятий ключевыми показателями их деятельности являются показатели эффективности использования ресурсов – материальных и трудовых, которые основаны на показателях рентабельности, вычисляемых в соотношении со значением показателя выручки.

В бюджетной сфере такие показатели не являются значимыми в связи с их спецификой и ориентацией на оказание социально значимых услуг на некоммерческой основе. Поэтому и оценка финансовой устойчивости с помощью традиционных коэффициентов не может быть проведена. В связи с этим показатели анализа и оценки деятельности бюджетных организаций туристической индустрии необходимо проводить с учётом специфики бухгалтерской отчётности экономических субъектов бюджетной сферы.

При анализе организации бюджетной сферы имеют значение показатели уровня обеспеченности денежными средствами и соблюдение финансовой дисциплины. В связи с этим анализ деятельности бюджетной туристической организации в основном состоит в проверке соответствия сумм финансирования сметным назначениям, фактических расходов – сметным назначениям и кассовым расходам.

Для предприятия, которое кроме бюджетного финансирования получает ещё и доход от оказания платных услуг, можно провести расчёт некоторых показателей деятельности туристического бюджетного учреждения.

Выполнение плана бюджетной деятельности ( $P_{БД}$ ):

$$P_{БД} = \frac{Z_{Б}}{V_{БА}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где  $Z_{Б}$  – сумма расходов бюджета;  
 $V_{БА}$  – сумма бюджетных ассигнований.

Удельный вес выручки от платных услуг в общем объёме финансирования организации ( $УВ_V$ ):

$$УВ_V = \frac{V_{\text{пу}}}{V} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $V_{\text{пу}}$  – сумма выручки от оказания платных услуг за период;

$V$  – сумма общего объёма финансирования.

Рентабельность (эффективность) оказания платных услуг за период ( $R_{\text{пу}}$ ):

$$R_{\text{пу}} = \frac{V_{\text{пу}}}{Z} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где  $V_{\text{пу}}$  – сумма выручки от оказания платных услуг за период;

$Z$  – общая сумма эксплуатационных (текущих) затрат за период.

Специфика бюджетных учреждений, особенно туристических организаций, которые сочетают бюджетную и коммерческую деятельность, состоит в необходимости классификации доходов и расходов по видам источников финансирования. Поэтому анализ эффективности деятельности бюджетной туристической организации проводят также отдельно по каждой сфере деятельности с помощью различных систем показателей. Кроме того, имущество бюджетных организаций не является их собственностью, поэтому распоряжаться этим имуществом по своему усмотрению они не имеют права. Например, не могут с целью увеличения объёма оборотных активов продать часть этого имущества. К бюджетным организациям неприменимы понятия ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности. Так, в работе Гладковской Е.Н. отмечается, что «в процессе проведения анализа деятельности бюджетных учреждений невозможно применение большинства показателей, которые отражают экономическую эффективность из-за бюджетного финансирования, ведь в бюджетной сфере нет цели получения прибыли» [3].

Таким образом, сложность анализа деятельности бюджетного туристического учреждения предполагает разработку новых показателей, учитывающих специфику данного вида организаций, а также возможность адаптации существующих показателей для анализа деятельности таких бюджетных учреждений.

#### Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 17.07.1998 № 145-ФЗ (глава 10, ст. 69.2). – Текст : электронный // Кодексы и законы : правовая навигационная система. – URL: <https://www.zakonrf.info/budjetniy-kodeks/69.2/> (дата обращения: 22.04.2024).

2. Об утверждении Инструкции о порядке составления и представления годовой, квартальной и месячной отчётности об исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации (Приказ Минфина России от

28.12.2010 № 191н). – Текст : электронный // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108797/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108797/) (дата обращения: 22.04.2024).

3. Гладковская, Е.Н. Оценка деятельности бюджетных организаций : учебник / Е. Н. Гладковская. – Москва : КноРус, 2022. – 272 с. – ISBN 978-5-406-09060-2. – Текст : электронный. – URL: <https://book.ru/book/942432>. (дата обращения: 25.04.2024).

## **АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПЕРИОД ЦИФРОВИЗАЦИИ**

***ДОКТОРОВА Н.П.,***

*канд. наук гос. упр., доцент,*

*доцент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассматриваются актуальные аспекты принятия управленческих решений в современной организации в условиях цифровой трансформации. Обсуждаются основные проблемы, которые могут возникать в процессе принятия решений руководством организации в свете быстрого развития цифровых технологий и изменений в бизнес-среде. Анализируются технологические, информационные, организационные и культурные аспекты, влияющие на принятие управленческих решений. Предлагаются рекомендации по преодолению этих проблем и эффективному управлению изменениями в организации в период цифровизации. Подчёркивается важность комплексного подхода к управлению и принятию решений в условиях быстро меняющегося цифрового мира для успешного достижения бизнес-целей организации.

*Ключевые слова:* проблемы, управленческие решения, менеджмент, цифровизация.

## **ANALYSIS OF PROBLEMS OF MANAGEMENT DECISION MAKING IN THE PERIOD OF DIGITIZATION**

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

*Candidate of Public Administration, Associate Professor,*

*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*

*Annotation.* Examines current aspects of management decision-making in a modern organization in the context of digital transformation. Discusses the main problems that may arise in the decision-making process of an organization's management in light of the rapid development of digital technologies and changes in the business environment. Technological, informational, organizational and cultural aspects influencing management decision-making are analyzed. Recommendations are offered to overcome these problems and effectively manage changes in an organization during the period of digitalization. In summary, the article highlights the importance of an integrated approach to management and decision-making in a rapidly changing digital world to successfully achieve an organization's business goals.

*Keywords:* problems, management decisions, management, digitalization.

В условиях цифровизации современного бизнеса процесс принятия управленческих решений становится более сложным и многоаспектным, что может привести к затруднениям в эффективном управлении организацией.

Целью исследования является анализ проблем принятия управленческих решений в период цифровизации для выявления основных аспектов, влияющих на этот процесс, и разработки рекомендаций по их преодолению для успешного управления изменениями в организации.

Современные условия цифровой трансформации экономики, происходящие в России, обуславливают необходимость сдвига в управлении: от централизованного контроля к более гибким моделям. Этот переход сопровождается акцентом на координацию действий всех элементов социальной системы. В этом контексте процесс принятия управленческих решений выделяется как ключевой момент.

Чтобы понять его суть, важно разъяснить, что такое принятие управленческих решений. В общем этот процесс можно представить как преобразование исходной информации в управленческий приказ. Решения могут быть формальными, основанными на математических моделях, или творческими, проявляющими скрытую работу человеческого интеллекта.

Чтобы принимать правильные решения, необходима достоверная информация, поступающая как из внутренних источников, так и из внешних. Она служит основой для анализа и принятия управленческих решений. Однако сегодняшний информационный ландшафт характеризуется информационным запоздаем, неполнотой или несвоевременностью, что приводит к снижению качества управления.

Для улучшения ситуации необходимы меры по активизации исследований, направленных на улучшение поступления и качества информации. Управление должно строиться на принципах, направленных на удовлетворение потребностей человека. Это подразумевает учёт человеческого фактора в принятии решений и создание благоприятной среды для сотрудников.



В современном контексте проблема принятия эффективных управленческих решений занимает центральное место, а многие исследователи связывают её актуальность с адаптацией к требованиям цифровизации. Отметим, что деятельность организации в условиях цифровой трансформации требует особого внимания к процессу подготовки и реализации управленческих решений.

Цифровизация играет ключевую роль в изменении динамики управления. Вместе с внедрением новых технологий появляются новые возможности для сбора, анализа и использования данных, что приводит к изменениям в процессе принятия управленческих решений.

С появлением больших объёмов данных и новых инструментов аналитики руководители сталкиваются с необходимостью адаптировать свои подходы к принятию решений. При этом появляется возможность освоения навыков эффективной фильтрации и интерпретации данных, а также использования новых технологий, таких как машинное обучение и искусственный интеллект, для прогнозирования результатов и оптимизации процессов управления.

С развитием цифровой экономики появляются новые этические и юридические вопросы, связанные с использованием данных и технологий. Руководители должны быть осведомлены о законодательных ограничениях и этических нормах, чтобы обеспечить соответствие своих действий закону и предотвратить негативные последствия для бизнеса и общества.

Цифровая трансформация влияет на организационную структуру и культуру компании, что также оказывает влияние на процесс принятия решений. Новые технологии обеспечивают доступ к информации в реальном времени и позволяют управлять процессом более гибко и адаптивно, что требует изменения управленческих подходов и компетенций.

В условиях цифровизации возникают проблемы в принятии управленческих решений, часто обусловленные недоверием сотрудников к руководству. В ситуации, когда компания внедряет новые цифровые инновации, работники могут испытывать страх перед утратой рабочих мест или изменением своего профессионального статуса. Отсутствие ясности и прозрачности в связи с переходом к новым цифровым процессам усиливает эти опасения.

Решение этой проблемы требует активной работы с персоналом ещё на стадии планирования цифровых изменений. Необходимо убедить сотрудников в том, что целью внедрения новых технологий является не сокращение, а оптимизация и улучшение рабочих процессов. Прозрачная коммуникация и обучение сотрудников новым навыкам помогут снять страх и неопределённость, связанные с цифровыми изменениями в организации.

Управленческие решения в контексте цифровой трансформации сталкиваются с проблемой недоверия и сопротивления со стороны персонала,

что подчёркивает важность обеспечения понимания и поддержки со стороны всех участников организации.

Ещё одной причиной, которая затрудняет принятие управленческих решений в условиях цифровизации, является недостаточная заинтересованность со стороны сотрудников компании. Когда организация внедряет цифровые инновации, сотрудники могут испытывать равнодушие или даже отторгать новые технологии из-за нехватки мотивации.

Чтобы персонал проявил интерес и активное участие в цифровых изменениях, необходимо создать мотивационную среду. Сюда относится проведение обучающих программ и тренингов по цифровым навыкам, создание системы поощрений и стимулов за активное участие в процессе цифровой трансформации, а также участие сотрудников в процессе принятия решений и разработке новых цифровых стратегий.

Мотивации персонала отводится важная роль в успешной цифровой трансформации организации, при этом подчёркивается необходимость внимания к человеческому фактору и разработке эффективных стратегий управления изменениями в контексте цифровизации.

Таким образом, в условиях цифровизации современного бизнеса принятие управленческих решений становится сложным и многоаспектным процессом, требующим внимания к различным аспектам.

Во-первых, технологические проблемы, связанные с внедрением новых цифровых технологий и обновлением инфраструктуры, требуют особого внимания и адаптации со стороны управленческого персонала.

Во-вторых, информационные проблемы, такие как недостаток достоверной и своевременной информации, могут затруднять процесс принятия решений. Важно разработать систему сбора, анализа и передачи данных, чтобы обеспечить руководство актуальной информацией для принятия обоснованных управленческих решений.

В-третьих, организационные проблемы, такие как сопротивление изменениям со стороны персонала и неопределённость относительно будущих изменений, требуют активного управления и коммуникации.

Наконец, цифровая трансформация требует нового подхода к управлению и принятию решений. Руководители должны быть гибкими и адаптивными, готовыми к быстрым изменениям и инновациям. Они должны активно использовать данные и технологии для прогнозирования и оптимизации бизнес-процессов.

В целом успешное принятие управленческих решений в период цифровизации требует комплексного подхода, который включает в себя не только технологии и данные, но и организационные и культурные аспекты. Только таким образом организация сможет эффективно адаптироваться к изменяющемуся цифровому миру и достигать своих бизнес-целей.

## **МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА, ОБРАЗОВАНИЯ И БИЗНЕСА**

***ЕГОРОВА И.А.,***

*канд. социол. наук, доцент,  
доцент кафедры управления,*

*младший научный сотрудник научно-исследовательской части  
ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»,  
Таганрог, Ростовская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье изложены результаты анализа современных моделей взаимодействия государства, образования и бизнеса. Автор рассматривает модели треугольника, национальной инновационной системы, тройной спирали, социального и государственно-частного партнёрства, кластеров и центров компетенций, описывает особенности каждой их перечисленных моделей. Отмечается, что реализация новых форм взаимодействия государства, образования и бизнеса позволяет развивать человеческий капитал, отвечающий требованиям цифровой экономики.

*Ключевые слова:* взаимодействие государства, образования и бизнеса, социальное партнёрство, государственно-частное партнёрство, модели взаимодействия.

## **MODELS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE, EDUCATION AND BUSINESS**

***EGOROVA I.A.,***

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,*

*Junior Researcher of the Research Department,  
PEI HE «Taganrog Institute of Management and Economics»,  
Taganrog, Rostov region, Russian Federation*

*Annotation.* The article presents the results of an analysis of modern models of interaction between the state, education and business. The author examines the models of the triangle, the national innovation system, the triple helix, social and public-private partnerships, clusters and centers of competence, and describes the features of each of the listed models. It is noted that the implementation of new forms of interaction between the state, education and business makes it possible to develop human capital that meets the requirements of the digital economy.

*Keywords:* interaction between the state, education and business, social partnership, public-private partnership, interaction models.

Организация эффективного и взаимовыгодного социально-экономического взаимодействия является важнейшим источником и

одновременно движущей силой для достижения целей устойчивого развития общества. Гармонизация отношений между государством, бизнесом и академическим сообществом возможна на основе создания партнерских отношений, в которых будут учитываться взаимные интересы всех участников социального взаимодействия в различных сферах общественной практики: политической, экономической, социальной, технологической, экологической, культурной и других.

Категория «взаимодействие» занимает одну из центральных позиций в общественных науках и обозначает процесс, внутреннее единство которого определяется непрерывным изменением свойств составляющих его элементов [2, 6]. При этом воздействия объектов друг на друга взаимно обусловлены и выражаются в согласованных совместных изменениях, в идеале – во взаимной поддержке [8], при которой все элементы системы усиливают друг друга, производя своего рода синергетический эффект.

По мнению О.Ю.Челноковой и А.А.Фирсовой, применительно к социально-экономической сфере человеческой практики, «взаимодействие – это особые организационно-экономические отношения между хозяйствующими субъектами, формирующиеся на основе системы многократно повторяющихся взаимосвязей» [8, с. 27].

В соответствии с этими идеями взаимодействие государства, бизнеса и образования необходимо рассматривать как сложную систему с разветвленной и многоуровневой структурой, цели которой состоят в развитии человеческого капитала, разработке и внедрении инновационных технологий, наукоемких производств, новых форм предпринимательства. Составные элементы данной системы могут быть чрезвычайно разнообразными – от традиционных органов государственного и муниципального управления, предприятий и вузов до различных сетевых объединений, кластеров, центров развития компетенций, корпоративных университетов и т.п.

Преимущества различных форм взаимодействия перечисленных акторов проявляются в том, что за счет интеграции и взаимной поддержки растет частота и прочность связей, адаптационные возможности системы, повышается устойчивость как отдельных элементов, так и системы в целом. При этом все участники взаимодействия приобретают новые функции, а также возможности перенимать компетенции, методы работы и опыт других партнеров.

Как показывает теоретический анализ, в настоящее время существует несколько моделей взаимодействия государства, бизнеса и образования, каждая из которых обладает своей архитектурой и особенностями функционирования.

Исторически наиболее ранней является модель «треугольника», согласно которой основной вершиной и ведущим звеном во взаимодействии государства, бизнеса и образования является именно государство, поскольку оно выполняет функции регулирования, стандартизации и контроля [8].

Доминирующая функция государства принимается как бизнесом, так и академическим сообществом, которые выстраивают свою деятельность в рамках правового и экономического поля.

Пересмотр ведущей роли государства в регулировании рынка и образования привел к появлению модели национальной инновационной системы, которая вначале представляла собой тот же треугольник, но с другой ведущей вершиной – авторы концепции постулировали главенствующую роль бизнеса как двигателя инноваций. В условиях конкуренции и рыночной экономики признается важнейшая роль коммерциализации научных знаний и технологий в пределах национальных границ [9].

Дальнейшее развитие данной модели привело к включению в нее новых элементов, и к настоящему времени она представляет собой совокупность шести взаимодействующих единиц, среди которых помимо предпринимательского, государственного и научно-исследовательского сектора появляются элементы, отвечающие за трансфер технологий, взаимодействие с гражданским обществом и международную деятельность. При этом главенствующая роль отводится бизнес-сообществу, которое представляет собой движущую силу инноваций на основе получения коммерческой выгоды, а также правительству, определяющему политику, координацию, финансирование и регулирование в сфере науки, технологий и инноваций.

Модель «тройной спирали», предложенная в работах Г.Ицковица [1], опирается на представления о том, что развитие национальных инновационных систем будет более эффективным, если бизнес, власть и университеты станут равноправными элементами инновационной среды, которые включаются во все процессы и стадии инновационной деятельности.

Модель тройной спирали порождает трехсторонние инициативы экономического развития, которые учитывают интересы всех участников данного процесса и реализуются в трех аспектах (пространствах): пространстве знаний, пространстве согласия и пространстве инноваций. Пространство знаний объединяет все имеющиеся интеллектуальные ресурсы и задает потенциал как добычи новых знаний, так и эффективного применения уже имеющихся. Пространство согласия (консенсуса) ориентировано на различные формы сотрудничества между представителями различных социально-экономических институтов, областей знаний, теории и практики. Пространство инноваций запускает креативный процесс разработки и внедрения новых форм организации совместной деятельности всех заинтересованных сторон. Новые проекты осуществляются при участии всех заинтересованных сторон, для этого используются все возможные источники ресурсов. Особый акцент в модели тройной спирали делается на возрастающей роли образования и науки, отвечающих за первичное формирование человеческого капитала.

Предложенная отечественными учеными модель социального партнёрства определяет возможные сферы реализации систем взаимодействия между бизнесом и работниками, обществом и властью, государством и социальными институтами, человеческим капиталом и социальными технологиями, направленными на достижения общественного согласия и (или) получение «оптимального социального результата, систематизированного социальными партнерами необходимых практических действий, операций и процедур взаимодействия» [7, с. 34].

А.М.Салогуб и А.С.Старовойтов включают в модель социального партнерства четыре базовых элемента: органы государственной власти, научное сообщества, бизнес, общественные и волонтерские организации [7]. Тем самым расширяется количество социальных акторов, включенных в процессы взаимодействия, что позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы, с наименьшими потерями внедрять инновации, вовлекать бизнес-сообщества в решение социальных проблем, и в итоге – обеспечить процессы устойчивого социально-экономического развития, т.е. достичь целей, поставленных перед обществом и всеми его институтами.

И.К.Ларионов, Т.С.Сальникова развивают идею социального партнерства, конкретизируя ее для системы образования, и предлагают на ее основе новую модель государственно-частного партнёрства для реализации концепции комплексного реформирования общеобразовательной и высшей школы. Модель интегрирует усилия научно-исследовательских центров, образовательных организаций и государства, а финансирование предлагается осуществлять как из государственного бюджета, так и из частных источников в форме привлечения инвесторов и благотворителей, а также из доходов вузов от хозяйственно-экономической деятельности, коммерциализации результатов прикладных исследований, оплаты обучения, эмиссии вузами акций и облигаций [4].

Одним из вариантов модели интеграции усилий образования, науки, государства и бизнеса является создание сетевых структур – кластеров, которые обеспечивают взаимодействие входящих в них сетевых структур и усиливают их конкурентные преимущества [3].

В рамках кластеров реализуются различные варианты государственно-частного партнерства: совместные инвестиционные и научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические разработки, взаимодействие бизнеса с образованием в части формирования запроса на подготовку востребованных специалистов, стипендиальные и грантовые программы для образовательных и научно-исследовательских организаций.

Эффективным способом организации взаимодействия образования, науки, государства и бизнеса на региональном уровне является создание центров компетенций, в которых любой обучающийся может пройти диагностику уровня развития наиболее востребованных компетенций (чаще всего универсальных, надпрофессиональных «компетенций XXI века» – soft

skills), принять участие в образовательных программах, направленных на развитие данных компетенций, получить информацию о запросах работодателей на непосредственных встречах, «ярмарках вакансий» и других мероприятиях [5].

База обучающихся, прошедших диагностику и обучение в центрах компетенций, является информационной основой для новой модели рынка труда и занятости. В такой модели бизнес-сообщество может создавать запросы на работников с конкретными компетенциями, формировать распределенные сетевые трудовые коллективы и проектные команды, представители которых проявляют необходимые компетенции.

Таким образом, в настоящее время реализованы различные модели взаимодействия ведущих социальных институтов, целью которых является инновационное развитие и формирование человеческого капитала. Как показывает проведенный анализ, все рассмотренные модели опираются на идею социального взаимодействия, при котором деятельность каждого участника усиливается за счет интеграционных процессов. В итоге данные модели позволяют развивать новые форматы инвестиций в человеческий капитал, который, в свою очередь, будет удовлетворять требования цифровой экономики.

#### *Список использованных источников*

1. Etzkowitz, H. The Entrepreneurial University: Vision and Metrics. *Industry and Higher Education*. – 2016. – 30 (2), P. 83–97. – URL : <https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0303> (дата обращения: 03.05.2024).

2. Кадырова, Г.М. Взаимодействие власти, бизнеса и общества как платформа по обеспечению устойчивого развития в Дальневосточном федеральном округе / Г.М. Кадырова, Ю.Н. Шедько, Н. Г. Преснякова // *Экономика. Налоги. Право*. – 2023;16(5):51-67. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-5-51-67. – Текст : непосредственный.

3. Карпова, Н.К. Качество подготовки специалистов в аспекте управления на основе методологического концепта «институт государственно-частного партнерства» / Н.К. Карпова, В.И. Мареев, В.А. Леонов // *Гуманитарий Юга России*. – 2022. – №3 (55). – С.74–83. DOI 10.18522/2227-8656.2022.3.6. – Текст : непосредственный.

4. Ларионов, И.К. Механизм взаимодействия государства и бизнеса в сфере образования / И.К. Ларионов, Т.С. Сальникова // *Экономические системы*. – 2018. – Том 11. – № 1 (40). – С. 10–18. DOI 10/29030/2309-2076-2018-11-1-10-18. – Текст : непосредственный.

5. Махмудова, М.М. Государство - бизнес - образование: новый формат партнерства в создании человеческого капитала / М.М. Махмудова. – Текст : электронный // УПИРР. – 2023. – № 1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-biznes-obrazovanie-novyuy-format-partnerstva-v-sozdanii-chelovecheskogo-kapitala> (дата обращения: 03.05.2024).

6. Прокофьев, С. О некоторых аспекта определения понятий «партнерство» и «взаимодействие» в установлении отношений власти и бизнеса / С. Прокофьев, Ю. Рагулина, Т. Братарчук // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 1. – С. 8–14.

7. Салогуб, А. М. Современная модель социального партнерства в контексте реализации национальных проектов / А.М. Салогуб, А. С. Старовойтов // Гуманитарий Юга России. – 2022. – Т. 11. – № 5. – С. 28–44. DOI 10.18522/2227-8656.2022.5.2 EDN BVLJXO. – Текст : непосредственный.

8. Челнокова, О.Ю., Фирсова А.А. Взаимодействие университета, бизнеса и государства как фактор развития региона в национальной инновационной системе / О.Ю. Челнокова, А.А. Фирсова. – Текст : электронный // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2014. – №1-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-universiteta-biznesa-i-gosudarstva-kak-faktor-razvitiya-regiona-v-natsionalnoy-innovatsionnoy-sisteme> (дата обращения: 03.05.2024).

9. Шабельникова, Е.А. Национальная инновационная система: сущность и структура / Е.А. Шабельникова // Вестник Института экономических исследований. – 2017. – № 4 (8). – С. 78-85.

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

**ЕГОРОВА И.А.,**

*канд. социол. наук, доцент,  
доцент кафедры управления,*

*младший научный сотрудник научно-исследовательской части  
ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»,  
Таганрог, Ростовская область, Российская Федерация;*

**ГУРЖИ Д.А.,**

*магистрант кафедры управления*

*ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»,  
Таганрог, Ростовская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В условиях рыночной экономики важнейшим конкурентным преимуществом любой организации являются человеческие ресурсы. Именно от способов обучения, поощрения и оценки сотрудников зависит их конечная мотивация, что непосредственно влияет на производительность труда и, как следствие, на качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Данные аспекты включены в понятие «корпоративная культура организации». В статье автор показывает, как



корпоративная культура организации влияет на производительность труда человеческих ресурсов организации.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, человеческие ресурсы, стимул, организационная культура, эффективность, конкурентоспособность, производительность труда.

## **CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY**

**EGOROVA I.A.,**

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Junior Researcher of the Research Department,  
PEI HE «Taganrog Institute of Management and Economics»,  
Taganrog, Rostov region, Russian Federation;*

**GURZHI D.A.,**

*Master's student of the Department of Management  
PEI HE «Taganrog Institute of Management and Economics»,  
Taganrog, Rostov region, Russian Federation*

*Annotation.* In a market economy, the most important competitive advantage of any organization is human resources. It is on the methods of training, application and evaluation of employees that their ultimate motivation depends, which directly affects labor productivity and, as a consequence, the quality of the products produced or services provided. These aspects are included in the concept of “Corporate culture of the organization”. In the article, the author shows how the corporate culture of an organization affects the productivity of the organization’s human resources.

*Keywords:* corporate culture, human resources, incentive, organizational culture, efficiency, competitiveness, labor productivity.

Качественно организованная корпоративная культура является эффективным способом донести цели и ценности компании широкому кругу сотрудников. В частности, такой инструмент корпоративной культуры как кодекс корпоративной этики помогает распространять правила и этические стандарты компании среди сотрудников организации, в том числе новоприбывших. Это значительно упрощает процесс адаптации и стандартизации подходов к обучению, поощрению и оценке сотрудников, что само по себе делает процесс труда более прозрачным, а оценку деятельности – более справедливой.

Корпоративная культура – это система материальных и нематериальных ценностных аспектов организации, которые взаимодействуют между собой [2].

Эффективно налаженная корпоративная культура также способствует максимально корректному анализу текущей ситуации на предприятии. Использование стандартизированных подходов позволяет чётко определять, кто из сотрудников не соответствует корпоративным стандартам, а кто, напротив, не только им соответствует, но и постоянно совершенствуется сам и вносит предложения для её развития через имеющиеся каналы коммуникации с руководством. Основываясь на этих данных, можно как отследить, какой процент сотрудников соответствует корпоративным стандартам организации, так и совершенствовать её в качественном выражении и прогнозировать эффект от внедренных изменений.

Культура в широком смысле – это понятие, которое объединяет социальную группу по следующим признакам: традиции; модели восприятия; мораль; опыт; иерархия.

Корпоративной культуре также присущи данные аспекты, но они касаются более узкой направленности деятельности – труда в конкретной организации. Восприятие и адаптация к культуре у индивида начинается с самого рождения, через взаимодействие с различными социальными структурами и институтами. Будь то учебные учреждения со своими правилами и моделями поведения, религиозные организации, организации по интересам и др.

Данные социальные структуры объединяют: социальная мобильность (коммуникация и взаимодействие); система ценностей; поведенческая модель; иерархия.

Таким образом, навыки адаптации своего поведения в определённой культурной среде мы приобретаем в раннем возрасте, и применение «паттернов» поведения в данном вопросе существенно помогает нам соответствовать той или иной социальной группе, главное — это узнать, какие гласные и негласные правила действуют в данной культурной среде. В сегменте трудовой деятельности именно корпоративная культура является теми «правилами», которым необходимо соответствовать. Их отсутствие существенно усложняет процесс: адаптации новых сотрудников; взаимодействия между подразделениями; аналитики; прогнозирования.

Правила и инструкции присущи той социальной среде, в которой мы находимся с детства.

Основываясь на обширном опыте внедрения и поддержания корпоративной культуры в зарубежных странах [4], можно сделать вывод о том, что эффективно функционирующая корпоративная культура должна обладать некой философией и отражать видение руководства в построении «идеальной», с их точки зрения, организации. Эта философия может отражать миссию и «видение» организации в долгосрочной перспективе, модель коммуникации между подразделениями, коммуникацию с контрагентами и уникальное торговое предложение услуги или продукта на рынке.

Для определения компонентов философии корпоративной культуры руководству необходимо первоначально определить стратегические цели и ключевые показатели организации, в таком случае тип выбранной корпоративной культуры будет наиболее уместным и эффективным. Данная процедура должна быть коллегиальной и учитывать мнения всех участников процесса. Корпоративная культура, направленная на совместное достижение стратегических целей организации с возможностью самореализации каждого из сотрудников, является наиболее эффективной и приемлемой [5].

Стратегия является формой планирования деятельности организации, при которой преследуются долгосрочные цели. В управленческую науку данное понятие вошло из военного дела и включает в себя ответ на три вопроса: где организация находится сейчас? чего организация хочет достичь? как организации достичь желаемого?

Исходя из данной информации, можно сделать вывод о том, что построение стратегии и целеполагание деятельности организации являются предшествующим процессом перед формированием корпоративной культуры, а она, в свою очередь, является поддерживающим фактором для достижения стратегии и целей организации.

Немаловажным фактором при создании эффективной корпоративной культуры является система материальных и нематериальных стимулов. Должна быть выстроена справедливая и прозрачная система поощрения и наказания сотрудника, в зависимости от предпринимаемых им действий и показателей эффективности.

Важным аспектом функционирования корпоративной культуры в организации является регулирование конфликтов и медиация. Кризисные ситуации могут возникать как между сотрудниками организации, так и между сотрудниками и руководством. Эффективным способом для разрешения конфликтов являются регламентированные и открытые политики медиации. Процесс примирения сторон может включать следующие компоненты [1]:

- фасилитацию (привлечение независимого эксперта из внешней или внутренней среды предприятия);
- компромисс (нахождение приемлемого для обеих сторон конфликта решения конфликта);
- мозговой штурм (коллективное генерирование идей, которые способствуют разрешению конфликта и не повторения его вновь);
- глубинный анализ причин конфликта, составление дерева проблемы.

Первоначальный отбор персонала также является частью корпоративной культуры. Специалист отдела персонала анализирует кандидата на предмет соответствия желаемой должности и органического встраивания сотрудника в коллектив с устоявшимися правилами, целями и методами их достижения.

В процессе собеседования кандидат также должен получить информацию о данных правилах, целях и методах их достижения в организации, для понимания того, соответствуют ли данные аспекты его

личным убеждениям и ценностям. Таким образом, корпоративная культура решает сразу две задачи: помогает кандидату определить, подходит ли ему данная организация, а специалист отдела персонала, в свою очередь, отклоняет тех кандидатов, которые впоследствии могут внести разлад в коллектив и нарушить сформировавшиеся ценности предприятия [3].

В недавнем прошлом понятие корпоративной культуры не было широко распространено на территории Российской Федерации. Однако на данный момент это понятие вошло в обиход речи многих руководителей, которые настроены добиваться стратегических целей и понимают, что для их достижения главным инструментом является персонал организации, который наиболее эффективно можно развивать и администрировать путём введения в организацию корпоративной культуры.

Учитывая обширный опыт и традиции зарубежных компаний, где внедрение элементов корпоративной культуры началось намного раньше, специалистам отдела персонала различных организаций на территории РФ было существенно легче внедрять элементы корпоративной культуры, в том числе из-за обилия различной литературы данного направления и качественного её перевода. Впоследствии начали зарождаться, формироваться и действовать автономно управленческие школы, которые занимаются разработкой управленческих решений для бизнеса и государства с учётом национальных и культурных особенностей России.

Целостная корпоративная культура является залогом успешного достижения стратегических целей компании и мотивации персонала организации, что впоследствии приводит к повышению производительности труда персонала организации. В данных компаниях корпоративные ценности, видение и миссия организации разделяются всеми сотрудниками, снижается необходимость в гиперконтроле за бизнес-процессами, чрезмерной формализации и регламентации, снижается текучесть кадров.

Иметь эффективную корпоративную культуру давно стало хорошим тоном не только для компаний-гигантов, но и для среднего и малого бизнеса. Эффективная корпоративная культура и есть путь к созданию социально-экономической синергии, которая обеспечивает наиболее эффективное функционирование организации. Для эффективной конкуренции и выхода на новые рынки сбыта и взаимодействия российским компаниям необходимо развивать управленческие подходы человекоцентрично, повышая тем самым возможности для самореализации сотрудников и увеличения генерируемой ими добавленной стоимости.

#### *Список использованных источников*

1. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд. / С.В. Василенко. – Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. – 105 с. – ISBN 978-5-394-01662-2. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт].

– URL: <https://www.iprbookshop.ru/5971.html> (дата обращения: 22.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Говард, Бехар. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks / Бехар Говард ; перевод М. Суханова. – 8-е изд. – 192 с. – ISBN 978-5-9614-5103-0. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/86871.html> (дата обращения: 26.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Горяйнова, Н.М. Корпоративная культура : учебное пособие для СПО / Н.М. Горяйнова. – Саратов : Профобразование, 2019. – 223 с. – ISBN 978-5-4488-0342-0. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/86072.html> (дата обращения: 30.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – DOI: <https://doi.org/10.23682/86072>

4. Каракчиева, В.Л. Шаг к успеху в бизнесе. Корпоративная культура. Stepping-stone to Success in Business. Corporate Culture : учебное пособие / В.Л. Каракчиева. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 74 с. – ISBN 978-5-7782-3751-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/99244.html> (дата обращения: 24.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура : учебник / Т.Н. Персикова. – Москва : Логос, 2015. – 288 с. – ISBN 978-5-98704-467-4. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/70694.html> (дата обращения: 30.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

## **ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ**

**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;*

**ЛИСИЦЫНА М.А.,**

*ассистент кафедры менеджмента непроизводственной сферы,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе анализируются особенности стратегического управления в контексте бизнес-планирования с учётом современных вызовов

и требований. Рассматриваются актуальные подходы к разработке и реализации стратегий, а также выделяются факторы, влияющие на успешность стратегического управления в современном бизнесе.

*Ключевые слова:* бизнес-планирование, стратегия, менеджмент, экономика, предприятия, развитие.

## FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN BUSINESS PLANNING

**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;*

**LISITSYNA M.A.,**

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

*Annotation.* This paper analyzes the features of strategic management in the context of business planning, taking into account modern challenges and requirements. The current approaches to the development and implementation of strategies are considered, as well as the factors influencing the success of strategic management in modern business are highlighted.

*Keywords:* business planning, strategy, management, economics, enterprises, development.

Стратегическое управление играет ключевую роль в успешном бизнес-планировании, особенно в условиях быстро меняющейся конкурентной среды. Современный бизнес сталкивается со сложностью, неопределённостью и динамичными изменениями во внешней среде. Причины неопределённости многочисленны и связаны с внутренними и внешними факторами. Необходимость поддержания гибкости и адаптивности, способности реагировать на изменения в мире не означает, что компания может действовать без чётко утверждённого плана. Поэтому в настоящее время стратегическое развитие и стратегическое планирование становятся всё более важными не только для крупных компаний, но и для малых и средних предприятий.

Стратегия представляет собой задуманный план достижения желаемого результата. Стратегический план требует соблюдения трёх основных условий:

1. Стратегический план должен быть связан с миссией и целями компании. Стратегический план должен быть разработан с учётом долгосрочных целей компании и её миссии.

2. Стратегический план должен быть реалистичным и осуществимым. Стратегический план должен быть основан на реальных данных и возможностях компании, а также учитывать внешние факторы, которые могут повлиять на его выполнение.

3. Стратегический план должен быть гибким и адаптивным. Стратегический план должен быть способен быстро реагировать на изменения внешней среды и внутренних факторов, чтобы компания могла адаптироваться к новым условиям и достигать своих целей.

Стратегический план включает несколько этапов, среди которых (рис. 1):



Рис. 1. Этапы стратегического плана

1. Определение миссии и ценностей бизнеса. На этом этапе определяются основные цели и задачи, которые должны быть достигнуты в рамках стратегического плана.

2. Анализ внешней и внутренней среды. На этом этапе проводится анализ рынка, конкурентов, потребителей, а также внутренних ресурсов и возможностей бизнеса.

3. Формулирование стратегии. На этом этапе определяются основные направления развития бизнеса и выбираются стратегические пути для достижения поставленных целей.

4. Разработка планов действий. На этом этапе формулируются конкретные мероприятия и задачи, необходимые для реализации стратегии.

5. Реализация планов. На этом этапе осуществляется выполнение задач и мероприятий, предусмотренных в стратегическом плане.

6. Мониторинг и контроль. На этом этапе осуществляется контроль за выполнением планов и достижением поставленных целей, а также проводится корректировка стратегии в случае необходимости.

Процесс стратегического планирования не должен ограничиваться созданием стратегического плана лишь однажды. Он должен быть периодически пересматриваем и обновляем, чтобы отражать изменения внешних и внутренних факторов и обеспечить достижение целей компании. Кроме того, стратегический план должен быть коммуницируемым и понятным для всех участников компании, чтобы они могли лучше понимать свою роль в достижении общих целей.

Таким образом, стратегическое планирование является ключевым элементом системного управления развитием бизнеса компании и не поддается случайным факторам или удаче. Практика подтверждает, что использование стратегического планирования придаёт предприятиям важное преимущество и создаёт возможности для развития бизнеса (рис. 2).

Возможен разрыв между стратегическим планированием и его фактической реализацией. Это может произойти, если план не был достаточно детально проработан или если внешние или внутренние факторы изменились, что привело к несоответствию плана реальности. Чтобы избежать этого, необходимо регулярно отслеживать и анализировать выполнение стратегического плана, вносить необходимые корректировки и обеспечивать его соответствие текущим условиям и целям компании.

Стратегическое управление является основой для эффективного бизнес-планирования, позволяя организациям определить свою миссию, цели и стратегии развития. В условиях динамичного рынка и быстрого технологического прогресса стратегическое управление приобретает особую важность для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий.





Рис. 2. Возможности для развития в бизнес-планировании

#### Особенности стратегического управления:

1. Глобальный взгляд. Современное стратегическое управление требует глобального подхода, учитывающего не только внутренние факторы организации, но и внешние тренды, конкурентов и изменения на рынке.

2. Инновации и технологии. Развитие новых технологий и постоянные инновации становятся неотъемлемой частью стратегического управления, позволяя организациям адаптироваться к изменяющимся условиям и создавать конкурентные преимущества.

3. Гибкость и адаптивность. Быстрые изменения на рынке требуют от компаний гибкости и способности к адаптации своих стратегий. Стратегическое управление должно быть способно реагировать на изменения в окружающей среде.

4. Участие заинтересованных сторон. Важным аспектом успешного стратегического управления является вовлечение всех заинтересованных сторон, включая сотрудников, партнёров, клиентов и общество в целом.

Современные вызовы и подходы стратегического управления в бизнес-планировании включают в себя следующие направления:

1. Цифровая трансформация. В условиях цифровой экономики компании должны интегрировать цифровые технологии в свои стратегии для повышения эффективности и конкурентоспособности.

2. Устойчивое развитие. Вопросы устойчивого развития становятся всё более актуальными для компаний, и стратегическое управление должно учитывать социальные, экологические и экономические аспекты.

3. Анализ данных. Использование аналитики и больших объёмов данных помогает компаниям принимать обоснованные стратегические решения на основе фактических данных и прогнозов.

4. Глобальная конкуренция. Успешное стратегическое управление требует постоянного анализа конкурентной среды и разработки уникальных стратегий для выделения на фоне глобальной конкуренции.

Таким образом, особенности стратегического управления в бизнес-планировании требуют от компаний гибкости, инноваций и глубокого понимания современных вызовов. Постоянное развитие стратегий, адаптация к изменяющимся условиям и внимание к интересам всех заинтересованных сторон являются ключевыми элементами успешного стратегического управления в современном бизнесе.

#### *Список использованных источников*

1. Козлов, В.С. Принципы и тенденции развития процессов бизнес-планирования как инструмент менеджмента в современных экономических условиях / В.С. Козлов, А.О. Жукова. – Текст : непосредственный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – 2023. – № 32. – С. 231-239.

2. Лоскутова, В.В. Факторы социально-экономического развития ДНР в условиях современных вызовов / В.В. Лоскутова, Е.В. Тарасова, Д.В. Чертов. – Текст : непосредственный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – 2021. – № 24. – С. 52-63.

3. Никифоров, С.Д. Задачи и функции стратегического менеджмента в современных условиях / С.Д. Никифоров, В.К. Романович. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 1-2 (107). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-i-funksii-strategicheskogo-menedzhmenta-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 12.05.2024).

## **ОСОБЕННОСТИ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В ОТРАСЛЯХ СФЕРЫ УСЛУГ<sup>10</sup>**

**КИРИЕНКО О.Э.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента непродуцированной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

<sup>10</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (регистрационный номер НИОКТР 124012200215-6), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в 2024 год.

*Аннотация.* Выделены особенности инфраструктурной поддержки предпринимательства, занятого в сфере услуг, представлена система государственной поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, определены принципы её функционирования.

*Ключевые слова:* инфраструктурное обеспечение, малый бизнес, сфера услуг, государственная поддержка, система поддержки.

## **FEATURES OF INFRASTRUCTURE SUPPORT FOR SMALL BUSINESSES IN SERVICE INDUSTRIES**

***KIRIENKO O.E.,***

*Candidate of Economics, Associate Professor,  
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*

*Annotation.* The features of infrastructural support for entrepreneurship engaged in the service sector are highlighted, the system of state support for small and medium-sized businesses is presented, and the principles of its functioning are determined.

*Keywords:* infrastructure support, small business, service sector, government support, support system.

Восстановление и дальнейшее развитие экономики Донецкой Народной Республики сопровождается целым рядом проблем, обусловленных объективными причинами. Ввод санкций в 2022 году усложнил ведение бизнеса для многих российских компаний, отразилось это и на предпринимательстве освобождённых территорий, которые переживают сегодня процесс интеграции с Российской Федерацией. В связи с этим особо острой остаётся проблема государственной поддержки предпринимательства в виде создания соответствующей инфраструктуры.

Цель исследования – выделение особенностей и приоритетных направлений государственной поддержки инфраструктурного обеспечения предприятий малого бизнеса, в том числе, занятых в сфере услуг.

В большинстве стран мира малое и среднее предпринимательство (далее – МСП) играет важную роль в развитии экономических систем, что подтверждается статистическими данными. Так, например, в странах ЕС на малый бизнес приходится 90% общего числа предприятий, 70% всего занятого населения, в США – 54% всех занятых, в Японии – 78%. Доля малого и среднего предпринимательства в ВВП США составляет 52%, ЕС – 67%, Японии – 55%. Средний уровень по всем странам – 54,92%. Россия практически соответствует среднему уровню (54,12%). По данным Единого реестра субъектов МСП в стране зарегистрировано 6,3 млн представителей

малого и среднего бизнеса. При этом за последний год наблюдается рост количества субъектов хозяйствования (прирост составил 6%), что вызвано рядом причин: прекращением деятельности многих зарубежных компаний и брендов. Эксперты предполагают, что причиной роста МСП может быть и дробление крупных компаний с целью уменьшения санкционных рисков.

По данным ФНС, в присоединившихся к РФ субъектах (ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областях) зарегистрировано около 60 тыс. МСП, в том числе в ДНР их насчитывается 27,5 тысяч.

Распределение предпринимательства по видам деятельности характеризуется преобладанием предприятий, занятых в сфере оказания бытовых услуг, в торговле, недвижимости, на транспорте. В меньшей степени они представлены в строительстве, промышленном производстве, других отраслях, требующих больших капиталовложений. Доля отраслей сферы услуг в ВВП России занимает около 62%.

Деятельность отраслей непроизводственной сферы ориентирована в целом на повышение качества и уровня жизни населения путём обеспечения оптимальных условий для работы и отдыха, развитие интеллектуальных и творческих способностей, а также сохранение здоровья людей и т. д. Таким образом, можно утверждать, что от эффективности функционирования непроизводственной сферы и, в частности, МСП, зависит уровень экономического благополучия страны и её граждан.

Поскольку предпринимательство занято в основном в отраслях сферы услуг, остановимся на особенностях государственной поддержки в этой сфере.

Прежде всего, такая особенность обусловлена тем, что малые предприятия, являясь пользователями услуг институтов инфраструктуры, в то же время сами оказывают такие услуги, т. е. представляют собой элементы инфраструктуры. МСП, занимающиеся производством товаров, могут одновременно оказывать услуги по их доставке в торговую сеть, хранить на своих складах, производить упаковку и маркировку товаров и приспособления для их продажи в супермаркетах. Так, каждое третье из имеющихся предприятий оказывает различные услуги субъектам малого бизнеса или другим предприятиям. В свою очередь, особенность услуги (потребление в месте производства) определяет значимость региональных (местных) инфраструктурных отраслей и мер государственной поддержки на муниципальном уровне.

С учётом этих и других особенностей инфраструктурная поддержка МСП, занятых в сфере услуг, органично вписывается в общую систему государственной поддержки, сложившейся в РФ, которая осуществляется на трёх уровнях (рис. 1).

На федеральном уровне создаётся система государственных программ и проектов поддержки предпринимательства.

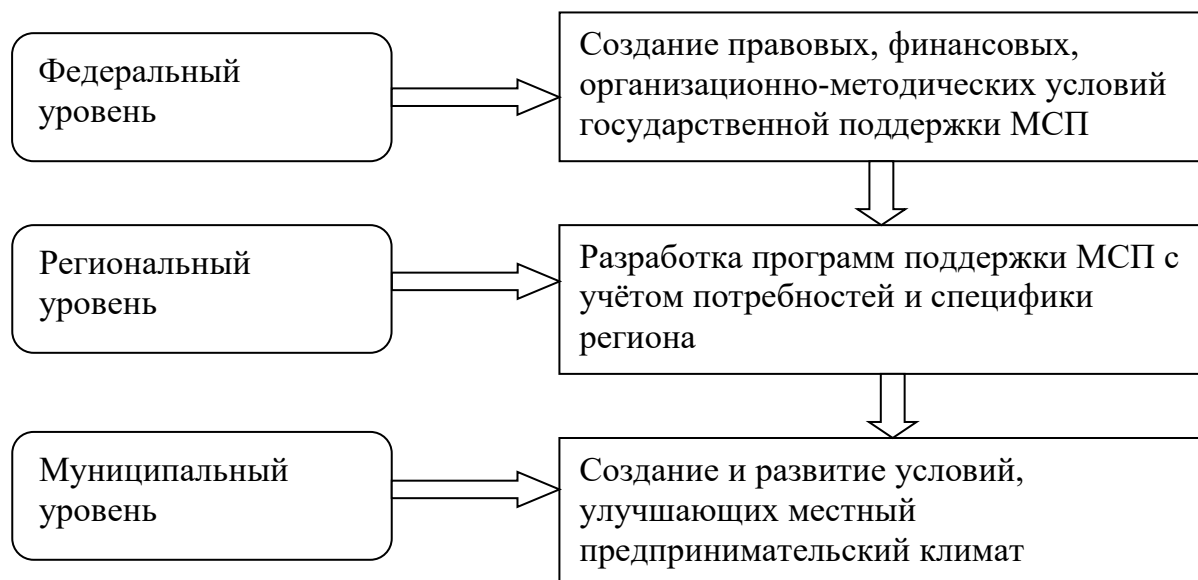


Рис. 1. Структура системы государственной поддержки МСП (составлено на основе [1])

Например, в России на период с 2019 по 2024 годы разработан нацпроект «Малое и среднее предпринимательство», цель которого – «поддержка бизнеса на всех этапах его развития: от стартовой идеи до расширения и выхода на экспорт» [2].

Он включает четыре федеральных проекта:

1. Создание благоприятных условий для осуществления деятельности самозанятыми гражданами.
2. Создание условий для лёгкого старта и комфортного ведения бизнеса.
3. Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства.
4. Создание цифровой платформы с механизмом адресного подбора и возможностью дистанционного получения мер поддержки и специальных сервисов субъектами МСП и самозанятыми гражданами.

Правительство РФ разработало более 60 программ поддержки. Среди мер поддержки – программы льготного кредитования бизнеса, поручительства и гарантии для получения кредита, урегулирование задолженности и реструктуризация займов, поддержка IT-компаний, ввод моратория на проведение плановых проверок и другие.

Льготное кредитование предусмотрено для малых и средних предприятий, занятых во многих отраслях непродуцированной сферы – торговле, туризме (внутреннем), образовании, здравоохранении, ресторанном бизнесе, сфере бытовых услуг.

На региональном уровне разрабатываются соответственно региональные программы поддержки предпринимательства в соответствии с федеральной политикой в этой сфере, а также с учётом специфики и потребностей региона.

«Взаимодействие федерального и регионального секторов инфраструктурной поддержки МСП сводится к координации деятельности элементов регионального сектора со стороны федерального путём нормативно-правовой регламентации» [3, с. 46].

На муниципальном уровне создаются благоприятные условия для ведения бизнеса посредством улучшения предпринимательского климата: создание инфраструктурных объектов – бизнес-инкубаторы, технопарки, лизинговые компании; предоставление в пользование на льготных условиях производственных помещений и земельных участков; организация обучения предпринимателей; создание более гибких механизмов поддержки со смешанной системой финансирования и др.

Система инфраструктурной поддержки на региональном и муниципальном уровнях должна строиться на принципах:

эффективности инфраструктурной поддержки, что предполагает определение тех элементов инфраструктуры, которые в первую очередь требуют развития и нуждаются в финансовых вложениях;

долговременности, т. е. оказания действенной поддержки не только на этапе становления, но и на протяжении последующих 3-5 лет до состояния устойчивого развития предприятия;

комплексного характера поддержки (информационной, правовой, организационно-методической и др.);

оптимальности, т. е. создания минимального количества инфраструктурных отраслей и объектов, способных в полной мере выполнять заданные им функции;

гибкости и разнообразия механизмов финансирования (создание инфраструктуры микро- и льготного кредитования; предоставление субсидий, отсрочки платежа и др.);

минимизации предпринимательских рисков (создание инфраструктуры страхования, включающей страховые компании, специализирующиеся на страховании рисков МСП; общества взаимного страхования);

системное формирование институтов инфраструктуры на основе принципов согласованности и сотрудничества.

В вопросе создания новых и развития имеющихся инфраструктурных отраслей поддержки предпринимательства следует учитывать и использовать возможности рыночной инфраструктуры (коммерческие банки, микрокредитные организации, страховые компании), общей региональной инфраструктуры (транспорт, логистика, образование, жилищно-коммунальная сфера). Так, например, крупные федеральные коммерческие банки могут оказывать поддержку предпринимательству посредством кредитования региональных банков, относящихся непосредственно к инфраструктуре поддержки предпринимательства.

Государственная поддержка предпринимательства наиболее действенна, если представляет собой не набор элементов, а систему, во главе

которой находится единый руководящий орган. Формирование инфраструктуры в Донецкой Народной Республике, оказание других мер поддержки предпринимательства должно стать частью государственной политики в этой сфере, проводимой в рамках интеграционных процессов с РФ.

Таким образом, сфера услуг и занятые в ней малые и средние предприятия играют значительную роль в повышении качества и уровня жизни населения. Востребованность такого рода услуг обусловила преобладание в структуре предпринимательства тех из них, которые оказывают бытовые услуги, заняты в торговле, гостиничном бизнесе и туризме, общепите, на транспорте.

Особенность предпринимательства в сфере услуг выражается в том, что зачастую предприятия одновременно являются субъектами и хозяйствования, и инфраструктуры; соответственно, государственная поддержка направлена на отрасль, предпринимательство и инфраструктуру.

Максимально эффективным малое предпринимательство, как известно, может быть при осуществлении действенной государственной поддержки. Инфраструктурное обеспечение поддержки малого предпринимательства призвано повысить жизнеспособность субъектов малого бизнеса путём создания благоприятных условий для его развития, оказания содействия малым предприятиям в информационном, консультационном, обучающем, прогнозно-аналитическом, научно-техническом, технологическом, финансовом, имущественном и других направлениях.

#### *Список использованных источников*

1. Гужина, Г.Н. Система поддержки малого предпринимательства на муниципальном уровне / Г.Н. Гужина. – Текст : непосредственный // Российское предпринимательство : история и современность : Сборник материалов I Всероссийских Морозовских Чтений, Орехово-Зуево, 28-29 сентября 2018 года. – Орехово-Зуево : Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. – С. 241-247.

2. Малое и среднее предпринимательство – Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство». – URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/msp?ysclid=lw4oxq73o9193071685>. – Текст : электронный.

3. Бажуткина, Л.П. Современные инфраструктурные элементы поддержки малого и среднего предпринимательства / Л.П. Бажуткина, Р.И. Хансевяров, М.О. Сураева. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 12(194). – С. 41-49.

## **К ВОПРОСУ О ПРИМЕНЕНИИ SWOT-АНАЛИЗА В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**КИРЬЯКОВА В.В.,**

*канд. наук гос. упр.,*

*старший преподаватель кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ОВЧИННИКОВА П.А.,**

*магистрант кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

*Аннотация.* В данном исследовании обоснована необходимость разработки стратегии предприятия, которая основывается на данных, полученных в результате проведения SWOT-анализа. На примере ООО «Бекон-Инвест-Агро» проведён SWOT-анализ, разработана стратегия внедрения новой экологичной упаковки для продукции предприятия.

*Ключевые слова:* предприятие, деятельность, стратегия, развитие, SWOT-анализ.

## **ON THE APPLICATION OF SWOT ANALYSIS IN THE ASSESSMENT OF ENTERPRISE STRATEGY**

**KIRYAKOVA V.V.,**

*Candidate of Public Administration,*

*Senior Lecturer of the Department of Marketing and Logistics*

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

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

**OVCHINNIKOVA P.A.,**

*Master's student at the Department of Marketing and Logistics*

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

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

*Annotation.* This study substantiates the need to develop an enterprise strategy, which is based on data obtained as a result of a SWOT analysis. Using the example of Becon-Invest-Agro LLC, a SWOT analysis was carried out and a strategy for introducing new environmentally friendly packaging for the company's products was developed.

*Keywords:* enterprise, activity, strategy, development, SWOT analysis.



Обостряющаяся конкуренция в последнее время диктует каждому предприятию условия выхода на рынок. Например, в европейских странах высокий порог вхождения на рынок обусловлен стандартизированными требованиями качества продукции, поэтому стратегии европейских компаний нацелены на совершенствование качества предлагаемых товаров и услуг. На российских рынках очень важным критерием привлечения покупателей является цена, а ценовые стратегии позволяют завоёвывать лидирующие позиции на рынке. Таким образом, стратегия компании играет важную роль в её развитии на рынках.

Для выбора и применения эффективных управленческих решений руководителю необходимы «точки опоры», т.е. инструменты анализа сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды, а также политических, экономических, социальных и технологических сторон воздействия [1].

Анализ и прогноз внешней среды обычно считается исходным этапом процесса стратегического планирования, так как именно он обеспечивает базу для определения целей организаций и выработки стратегий, позволяющих достичь этих целей.

Выбор стратегии определяется двумя главными моментами. Первый – характер и структура отрасли, в которой действует предприятие; второй – позиция, которую предприятие занимает в пределах отрасли. Некоторые позиции более выгодны, чем другие, независимо от прибыльности отрасли. Анализ внешней среды является отправной точкой в процессе стратегического управления. Только хорошо понимая условия внешнего окружения, менеджеры могут сделать обоснованный выбор миссии, целей и стратегии.

Существует несколько методов изучения и анализа внешней среды, которые можно рассматривать как некий фильтр, через который должна пройти информация о внешней среде прежде, чем поступить на предприятие. Если этот фильтр открыт в достаточной степени, чтобы охватить внешнюю среду во всём её многообразии, полученное предприятием представление о ней будет соответствовать действительности. Если же фильтр слишком много отсеивает, данные, которые получит предприятие, будут отражать действительность в искажённом и чрезмерно упрощённом виде.

SWOT – это аббревиатура, включающая начальные буквы четырёх английских слов: strength (сила), weakness (слабость), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Следовательно, SWOT-анализ заключается в определении наиболее сильных (характеристики предприятия, выгодно отличающие его от конкурентов) и наиболее слабых (слабость, неразвитость в сравнении с конкурентами, которые возможно устранить или улучшить) сторон предприятия, анализе возможностей для расширения сфер и сегментов деятельности, и угроз, исходящих от внешней среды, как то, деятельности конкурентов, административные конфликты, и т. п. Под возможностями подразумеваются условия, которые предоставляют всем участникам данного

рынка возможность для расширения своего бизнеса, а под угрозами – не только деятельность конкурентов в том же сегменте рынка, но и условия, которые снижают общую привлекательность этого сегмента для всех участников рынка [2].

Основными преимуществами SWOT-анализа как методики исследования выступают:

универсальность методики, позволяющая использовать SWOT-анализ в различных сферах экономики, маркетинга и управления;

возможность адаптации методики к объекту исследования любого уровня (продукт, организация, регион, страна и т.д.);

гибкость, проявляющаяся в свободе выбора анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей;

возможность использования SWOT-анализа как для стратегического планирования, так и для оперативного контроля деятельности организации (т.е. как долгосрочная, так и краткосрочная ориентация) [3].

Возможный набор характеристик, которые позволяют составить список слабых и сильных сторон предприятия, угроз и возможностей для неё, обязан соответствовать специфике деятельности предприятия и отражать конкретную ситуацию.

Деятельность предприятия ООО «Бекон-Инвест-Агро» началась в 2005 году на базе свиноварной фермы. Цель создания предприятия – хозяйственная деятельность, которая направлена на получение прибыли. Основным видом деятельности является производство мясных продуктов и разведение свиней.

В настоящее время разработка высокоэффективных технологий упаковки и длительного хранения охлаждённого мяса, основанных на вакууме и модифицированной газовой атмосфере, является одним из самых актуальных направлений исследований в Российской Федерации. Значительное количество научных публикаций посвящено сравнительному изучению этих двух методов упаковки и их влияния на изменение показателей качества мяса в процессе хранения.

Основные тенденции связаны с использованием новых решений, которые улучшают защиту продукта, с одной стороны, и использование свойств материала, с другой, чтобы упаковка могла выполнять дополнительные функции, включая информирование потребителей о продукте и его характеристиках.

Поиски упаковочных материалов с оптимальными свойствами привели к тому, что в настоящее время используются почти исключительно комбинированные, многослойные материалы. В комбинированной фольге следующие материалы и их производные: полиэтилен (ПЭ), полиэстер (полиэтилентерефталат – ПЭТ), полиамид (ПА, особенно полиамид ПА 6), полипропилен (ПП), полистирол (ПС), поливинилхлорид (ПВХ), поливинилиденхлорид (винилидендихлорид – ПВДХ), этиленвиниловый

спирт (сополимер этилена с виниловым спиртом – EVOH), сополимеры акрилонитрила. Из многих упаковочных материалов полиэтиленовая (ПЭ) плёнка является самой дешёвой. Но упакованное в неё мясо, например, говядина обваленная, теряет нужный красный цвет в течение 1-2 дней из-за того, что ПЭ плёнка проницаема для кислорода, который окисляет красный мясной краситель – миоглобин, превращая его в коричневый метмиоглобин.

С целью определения мероприятий, позволяющих улучшить текущее положение ООО «Бекон-Инвест-Агро», предлагается проведение SWOT-анализа производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности (табл. 1).

*Таблица 1*

**Матрица SWOT-анализа ООО «Бекон-Инвест-Агро»**

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
	1. Высокое качество продукции. 2. Широкий ассортимент продукции. 3. Вакуумная упаковка продуктов как инновация для предприятия. 4. Разумная ценовая политика	1. Увеличение себестоимости продукции (внедрение нового вида упаковки). 2. Высокие транспортные расходы (отсутствие точки реализации в месте производства). 3. Неэкологическая технология упаковки
<b>Возможности</b>	<b>СИВ</b>	<b>СЛВ</b>
1. Сотрудничество с организациями, осуществляющими упаковку продукции. 2. Открытие новых рынков сбыта. 3. Повышение престижа и репутации.	1. Высокое качество и широкий ассортимент продукции повысит репутацию предприятия, увеличит прибыль. 2. Приемлемая ценовая политика и модернизация способов и видов вакуумной упаковки позволит расширить рынки сбыта	1. Сотрудничество с профильными «организациями-упаковщиками» позволит, расширяя инновационный потенциал (тестирование экоупаковки) и спрос потребителей, укрепить партнёрские отношения, повысить престиж, уменьшить затраты на производство
<b>Угрозы</b>	<b>СИУ</b>	<b>СЛУ</b>
1. Возрастающая конкуренция. 2. Относительность новизны внедрения инноваций. 3. Зависимость от крупных потребителей и торговых сетей, как каналов сбыта	1. Высокое качество – преимущество перед возрастающим числом конкурентов. 2. Внедрение вакуумной упаковки увеличит спрос потребителей за счёт удобства, что обоснованно увеличит цены на продукцию и повысит прибыль	1. Уменьшение доли на рынке за счёт появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества в ассортиментном сегменте и инновационной деятельности. 2. Отказ торговых сетей от сотрудничества и потребителей от выбора в пользу более известных торговых марок и производителей

На продолжении заполненных 4-х квадрантов образуются 4 поля: поле «СИБ» – сильные стороны организации, открывающие стратегические возможности; поле «СИУ» – использование сильных сторон организации для уменьшения угроз; поле «СЛВ» – возможности организации при наличии у неё значительного числа слабых угроз; поле «СЛУ» – минимизация слабых сторон и угроз.

Анализируя поле «СИБ», стратегия организации, прежде всего, должна учитывать эти факторы. Широкий ассортимент продукции предприятия высокого качества позволит повысить репутацию и финансовый результат деятельности. При этом ценовая политика находится в приемлемом диапазоне. Следовательно, именно эти сильные факторы следует брать за основу определения целей и мероприятий стратегического планирования.

Факторы поля «СЛУ» – это основные проблемы предприятия, которые необходимо отслеживать, направляя все силы на ликвидацию возможных угроз. Расширение ассортимента и улучшение репутации – это мероприятия, необходимые предприятию в ближайшем будущем.

Особого внимания требует вопрос об упаковке мясной продукции. Упаковка мясных продуктов должна защищать их от неблагоприятных факторов, в первую очередь от механических повреждений, прикосновения, микроорганизмов, пыли, воздействия света, поглощения воды и потери аромата. Срок годности мяса в вакуумной упаковке обычно составляет девять недель, и порча по истечении этого времени происходит из-за прокисания. Основными преимуществами метода вакуумной упаковки являются: раннее отделение отработанного мяса от обработанного, сокращение потребности в холодильной камере, более длительный срок хранения, меньшая потеря веса, возможность удовлетворить потребности потребителей и более качественная информация.

Кроме этого, можно использовать дополнительную операцию вторичной сварки, что является более экономичным способом. Его суть состоит в том, что готовую упаковку подвергают очень короткому термическому воздействию, длительность которого составляет меньше секунды, при этом применяемая температура не достигает 100°C. В итоге пустые плоские фрагменты вакуумной упаковки слипаются, уменьшая пространство для утечки.

Упаковка в термоусадочные пакеты даёт наилучшие результаты. Из термоусадочных пакетов, которые содержат порции мяса, удаляют воздух, а затем подвергают их усадке в течение нескольких секунд в горячей воде при температуре 87-89°C, в струе пара или на горячем воздухе. В результате продукт плотно заворачивается в плёнку, которая предотвращает вытекание мясного сока до 20% по сравнению с другими системами упаковки [4].

Результаты и рекомендации этой работы подчёркивают важность разработки и применения новых материалов и технологий для упаковки мясных продуктов. Также важно разработать меры по усовершенствованию

упаковки для того, чтобы минимизировать её воздействие на окружающую среду. Перспективы дальнейшего развития включают внедрение более устойчивых и инновационных подходов в процесс разработки упаковки, что не только обеспечивает безопасность и качество продукции, но и сокращает нагрузку на окружающую среду.

*Список используемых источников*

1. Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа / А.А. Алексеенко. – Текст: электронный // Социальные науки. – 2017. – № 1. – С. 63-66. – URL: [https://www.elibrary.ru/ip\\_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D23738186](https://www.elibrary.ru/ip_restricted.asp?rpage=https%3A%2F%2Fwww%2Eelibrary%2Eru%2Fitem%2Easp%3Fid%3D23738186) (дата обращения: 04.05.2024).

2. Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 256 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/vladimir-vesnin-10104482/strategicheskoe-upravlenie-21974554/> (дата обращения: 05.05.2024). – Текст : электронный.

3. Ершов, Д.М. Выбор комплексной стратегии предприятия с учётом сочетаемости стратегических решений / Д.М. Ершов, А.А. Кобылко. – Текст : электронный. // Экономика и математические методы. – 2015. – № 1. – С. 97-108. – URL: [https://www.academia.edu/33024677/Выбор\\_комплексной\\_стратегии\\_предприятия\\_с\\_учётом\\_сочетаемости\\_стратегических\\_решений](https://www.academia.edu/33024677/Выбор_комплексной_стратегии_предприятия_с_учётом_сочетаемости_стратегических_решений) (дата обращения: 05.05.2024).

4. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. – 382 с. – URL: <https://book24.ru/product/strategicheskiiy-menedzhment-uchebnik-vysshee-obrazovanie-saveleva-n-feniks-6279413/> (дата обращения: 05.05.2024). – Текст: электронный.

## **ОБЪЕКТИВНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ**

***КОВАЛЬЧУК О.Я.,***

*соискатель*

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

*Аннотация.* Установлена структура системы управления спортивной инфраструктурой на территориальном уровне. Выявлены базовые взаимосвязи между субъектами системы управления спортивной инфраструктурой. Установлены объективные закономерности развития системы управления спортивной инфраструктурой.

*Ключевые слова:* спортивная инфраструктура, система управления, закономерности развития, функциональные взаимосвязи, мероприятия.

## **OBJECTIVE PATTERNS OF FUNCTIONING OF THE SPORTS INFRASTRUCTURE MANAGEMENT SYSTEM**

**KOVALCHUK O.Ya.,**

*Applicant*

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

*Annotation.* The structure of the sports infrastructure management system at the territorial level has been established. The basic interrelations between the subjects of the sports infrastructure management system are revealed. Objective patterns of development of the sports infrastructure management system have been established.

*Keywords:* sports infrastructure, management system, patterns of development, functional relationships, events.

Структура системы управления спортивной инфраструктурой включает в себя несколько ключевых компонентов. Во-первых, это руководство, которое определяет стратегические цели и задачи системы, разрабатывает политику и контролирует её реализацию. Руководство также осуществляет мониторинг и оценку работы системы, анализирует результаты и вносит корректировки при необходимости.

Вторым важным компонентом является организационная структура системы управления. Она включает различные уровни управления, сотрудников и должностные обязанности. На верхнем уровне находятся руководители, отвечающие за стратегическое управление и принятие важных решений. На более низких уровнях находятся специалисты по управлению различными аспектами спортивной инфраструктуры, такими как финансы, маркетинг, безопасность, обслуживание и техническая поддержка.

Третий компонент – информационная система для управления спортивной инфраструктурой. Она предоставляет средства для сбора, хранения и анализа данных, необходимых для эффективного управления. Информационная система может включать в себя базу данных с информацией о спортивных объектах, расписаниях и событиях, систему бронирования и учёта заявок, а также инструменты для анализа эффективности использования инфраструктуры.

Четвёртый компонент – физическая инфраструктура, включающая спортивные объекты, сооружения и оборудование. Структура системы управления обеспечивает контроль за техническим состоянием и безопасностью спортивной инфраструктуры. Это может включать регулярное

обслуживание, ремонт и модернизацию объектов, а также контроль соблюдения правил и норм безопасности.

И, наконец, пятый компонент – участники и пользователи системы. Это включает в себя спортсменов, тренеров, зрителей, администраторов и других заинтересованных сторон. Система управления должна обеспечивать удобство использования спортивной инфраструктуры для всех участников, а также поддерживать коммуникацию и взаимодействие между ними.

Базовые взаимосвязи между субъектами системы управления спортивной инфраструктурой основаны на взаимодействии нескольких ключевых сторон. В первую очередь в эту систему входят государственные органы, ответственные за разработку и реализацию спортивной политики страны. Они определяют стратегические цели и приоритеты в сфере спортивной инфраструктуры, а также выделяют бюджетные средства на её создание и развитие.

Помимо государственных органов, значительное влияние на систему управления спортивной инфраструктурой оказывает муниципалитет. Он осуществляет планирование развития города или региона, включая в себя создание и ремонт спортивных сооружений, разработку программ поддержки спорта и организацию спортивных мероприятий. Муниципалитет также может оказывать финансовую поддержку спортивным клубам и организациям.

Ещё одним ключевым субъектом системы управления спортивной инфраструктурой являются спортивные организации и клубы. Они обеспечивают организацию и проведение соревнований, тренировки и другие спортивные мероприятия. Кроме того, они могут выступать в качестве заказчиков на строительство или ремонт спортивных объектов.

Однако не стоит забывать и о самых важных субъектах системы управления спортивной инфраструктурой – спортсменах и болельщиках. Спортсмены являются конечными потребителями спортивной инфраструктуры и без них все вложения в развитие этой сферы были бы бесполезны. В свою очередь, болельщики создают спрос на спортивные мероприятия, что стимулирует развитие инфраструктуры и привлечение инвестиций.

Система управления спортивной инфраструктурой является сложной и многогранной. Её развитие подчиняется определённым объективным закономерностям, которые определяют эффективность и функциональность данной системы.

Одной из основных закономерностей является непрерывное стремление к совершенствованию и развитию спортивных сооружений. Это связано с постоянно меняющимися потребностями спортивной общественности, а также с необходимостью соответствовать современным требованиям и стандартам спортивной инфраструктуры.

Другой важной закономерностью является обеспечение эффективного управления спортивной инфраструктурой. В этом контексте важно

разработать и внедрить оптимальные системы управления, которые позволят эффективно распоряжаться ресурсами, оптимизировать процессы эксплуатации и обеспечить безопасность пользователей спортивных сооружений.

Также к объективным закономерностям развития системы управления спортивной инфраструктурой можно отнести необходимость учёта социально-экономических аспектов. Это включает в себя анализ спроса на спортивные услуги, оценку экономической целесообразности строительства и реконструкции спортивных сооружений, а также организацию эффективного финансирования.

Неотъемлемой частью развития системы управления спортивной инфраструктурой является привлечение профессионалов в данной области. Компетентные специалисты, обладающие знаниями и опытом в области спорта и управления, могут значительно повысить эффективность и успешность системы управления, а также способствовать развитию спортивного сектора в целом.

Таким образом, структура системы управления спортивной инфраструктурой включает в себя руководство, организационную структуру, информационную систему, физическую инфраструктуру и участников. Эти компоненты работают вместе, обеспечивая эффективное управление, развитие и поддержку спортивной инфраструктуры. Базовые взаимосвязи между субъектами системы управления спортивной инфраструктурой определяются взаимодействием государственных органов, муниципалитетов, спортивных организаций, спортсменов и болельщиков. Эта сеть взаимосвязей обеспечивает развитие и эффективное функционирование спортивной инфраструктуры, способствуя укреплению физической активности и проведению спортивных мероприятий в обществе.

Объективные закономерности развития системы управления спортивной инфраструктурой включают постоянное совершенствование и развитие спортивных сооружений, эффективное управление и контроль, учёт социально-экономических аспектов и привлечение профессиональных кадров. Только с учётом этих закономерностей можно обеспечить оптимальное функционирование и развитие спортивной инфраструктуры.



## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ОЦЕНИВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ<sup>11</sup>**

**КОЗЛОВ В.С.,**

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

*Аннотация.* В исследовании обозначены результаты анализа методов повышения безопасности и экономической эффективности на предприятиях железнодорожной отрасли. Используя методы аналитики и дедукции, проанализированы инструменты, позволяющие реализовать организационно-технологические подходы к повышению безопасности и экономической эффективности на предприятиях железнодорожной отрасли. При решении управленческих задач по повышению безопасности и экономической эффективности и как следствие – конкурентоспособности субъектов хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли транспортного потенциала региона – необходимо использовать современные методы управления, непрерывно повышая качество и эффективность предоставляемых услуг и не снижая уровень безопасности.

*Ключевые слова:* управление, инфраструктура, безопасность, экономическая эффективность, железнодорожный транспорт.

## **DETERMINATION OF THE NEED TO ASSESS THE ECONOMIC EFFICIENCY AND MANAGEMENT AT ENTERPRISES OF THE RAILWAY INDUSTRY**

**KOZLOV V.S.,**

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

*Annotation.* The study outlines the results of an analysis of methods to improve safety and economic efficiency at enterprises in the railway industry. Using the methods of analysis and deduction, the tools allowing to implement organizational and technological approaches to improving safety and economic

---

<sup>11</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (регистрационный номер НИОКТР 124012200215-6), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в 2024 год.

efficiency at enterprises of the railway industry are analyzed. When solving management tasks to improve safety and economic efficiency, and as a result, the competitiveness of business entities of the railway industry infrastructure of the transport potential of the region, it is necessary to use modern management methods, continuously improving the quality and efficiency of services provided without reducing the level of safety.

*Keywords:* management, infrastructure, safety, economic efficiency, railway transport.

Железнодорожный транспорт является важнейшей отраслью материального производства. Инвестиции, вкладываемые в него, возвращаются в сферу дальнейшего обращения через несколько десятков лет. Всё это предъявляет особые требования к принимаемым управленческим решениям, их обоснованности и эффективности как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

Наряду с прогнозированием и экономическим планированием в решении этих вопросов особое место занимает планирование деятельности предприятий железнодорожного транспорта. Оно требует комплексного подхода не только к вопросам планирования грузовых и пассажирских перевозок, эксплуатационной работы, развития материально-технической базы, эксплуатационных расходов и себестоимости, железнодорожных тарифов и финансовой деятельности, но и к рассмотрению особенностей планирования на различных иерархических уровнях и в структурных подразделениях.

В условиях современных вызовов возникает всё больше вопросов повышения безопасности и экономической эффективности. Два этих фактора очень важны, как в железнодорожной отрасли, так и в развитии региона в целом. Используя подходы и методы исследования вопроса повышения безопасности на железной дороге, автором были учтены и локальные проблемы региона в целом с позиций доступа к техническим ресурсам, их эксплуатации и сервисного обслуживания. С другой стороны, рентабельными и экономически обоснованными расходами. Это актуализирует данные исследования в области железнодорожных перевозок и позволяет данный опыт применять в других регионах с условиями уникальности территории, по признакам временных факторов, геополитической обстановки, военных действий. Исследовать современные методы и системы автоматического управления железнодорожными переездами путём исследования мест пересечения транспортных потоков, а также программный и технический ресурсы, позволяющие соответствовать современным экономическим требованиям, учитывать накопленный положительный опыт, содержащийся в существующих разработках, экономической эффективности и безопасности на предприятиях железнодорожной отрасли [1].

На железнодорожном транспорте, как и в транспортной отрасли в целом,

главный аспект безопасности – человеческая жизнь и компенсация потерь. Согласно официальной экономической оценке, потери при дорожно-транспортном происшествии с пострадавшими людьми в мировой практике оцениваются с помощью определённых показателей. В последние годы всё более широкое применение получили оценки безопасности, основанные на использовании показателей рисков «потерь». Обычно под термином «потери» подразумевается гибель, нанесение ущерба здоровью людей, повреждение груза, экологический урон. Понятие «риск» устанавливает связь между степенями опасности и частотой их появления.

Показатели рисков потерь целесообразно применять для оценки безопасности маршрутов, рейсов, групп людей и отдельного человека. Однако для оценки безопасности технических средств, например, технических средств железнодорожного транспортного комплекса, эти показатели малоприменимы, так как в них отсутствуют экономические критерии.

Система показателей норм и оценок деятельности предприятий используется для выполнения функций управления комплексом субъектов хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли. Часть показателей при планировании работы используется с учётом долговременных экономических нормативов и норм. Часть показателей, полученная расчётами, служит для организации контроля оценки и анализа работы предприятий. На основе производственного финансового плана, разработанного с учётом заданного объёма работ и установленных норм и нормативов, осуществляется работа предприятий железнодорожной отрасли.

Согласование всех субъектов для достижения синергетического эффекта возможно при объединении транспортных систем различных уровней сложности, например средних и больших, в особо большие. Таким образом, в процессе транспортировки используют принципы построения многоуровневых систем, обеспечивающих возможность управления материальными потоками на различных уровнях операционного управления с выходом на единые критерии эффективности транспортного процесса. При этом в процессе транспортировки существенное значение имеют информационные управляющие системы, так как только с их помощью можно обеспечить координацию управления в едином информационном пространстве множества субъектов.

Таким образом, в современных условиях конкурентоспособность субъектов хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли транспортного потенциала на рынке является главным критерием эффективности производства в регионе и оценки эффективности системы управления в целом. Оценка исполнения стратегических задач важна для управления и развития субъектов хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли.

*Список использованных источников*

1. Kozlov, V.S. Management of the process of increasing economic efficiency and safety in the business entities of the infrastructure of the railway industry / Modern informatization problems in simulation and social technologies (MIP-2024'SCT): Proceedings of the XXIX-th International Open Science Conference (Yelm, WA, USA, January 2024) / Editor in Chief Dr. Sci., Prof. O.Ja. Kravets. – Yelm, WA, USA : Science Book Publishing House, 2024. – P. 27-31.

**НЕОБХОДИМОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТА МЕНЕДЖМЕНТА В  
ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**КОЗЛОВ В.С.,**

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

**ЧЕРНЕЦКИЙ В.Ю.,**

*д-р наук гос.упр., доцент, доцент  
ФГБОУ ВО ДонГМУ Минздрава России,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье проанализированы методы повышения безопасности и экономической эффективности в организациях железнодорожных отрасли. Используя методы аналитики и дедукции, были проанализированы инструменты позволяющие реализовать организационно-управленческие подходы к повышению безопасности и экономической эффективности в организациях

*Ключевые слова:* менеджмент, инфраструктура, безопасность, экономическая эффективность, железнодорожный транспорт, информация.

**THE NEED TO INCREASE THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY AS  
A MANAGEMENT TOOL IN A TRANSPORT ORGANIZATION**

**KOZLOV V.S.,**

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

**CHERNETSKY V. Yu.,**

*Doctor of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI of the DonGMU of the Ministry of Health of Russia,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The article analyzes the methods of improving safety and economic efficiency in the organizations of the railway industry. Using the methods of analysis and deduction, the tools were analyzed to implement organizational and managerial approaches to improving safety and economic efficiency in organizations

*Keywords:* management, infrastructure, safety, economic efficiency, railway transport, information.

В условиях нормальной эффективной деятельности предприятия необходимо постоянно следить, прежде всего, за теми изменениями, которые происходят на рынках, где реализуется его продукция: как меняется емкость рынка, спрос на продукцию предприятия, цены на нее, ассортимент продукции на рынке, конкурентоспособность продукции, которые существуют возможности для освоения новых ниш рынка и тому подобное. Все эти вопросы должны постоянно исследоваться и обосновываться в маркетинговых разработках предприятий, а также постоянно контролироваться предприятием как соответствующая стратегия и тактика маркетинга.

Таким образом, предприятие на основе разработанной им эффективной системы стратегии и тактики маркетинга обеспечивает необходимые условия эффективного функционирования этого производства при высокой стабильности показателей хозяйственной деятельности и требуемой доходности предприятия. В этом случае предприятие изучает и реализует все внутрипроизводственные факторы (микроуровень), влияющих на улучшение основных показателей хозяйственной деятельности, то есть оно обеспечивает его экономическую безопасность.

Необходимость реструктуризации предприятия обусловлена как интенсивным ростом его кризисного состояния, которое приводит к увеличению его неплатежеспособности, так и изменением организационно-правовых форм хозяйствования. В процессе реструктуризации могут быть применены как реактивные (пассивные или защитные), так и активные (стратегические или глубинные) меры. Реактивная реструктуризация навязывается предприятиям в экономике переходного периода как следствие спада спроса на их продукты, рыночной либерализации и жестких бюджетных ограничений. Реактивная реструктуризация включает уменьшение количества рабочей силы, снижение реальной заработной платы и удержания ее на низком уровне, уменьшение социальных и производственных активов, не используемых закрытия убыточных продуктовых линий и переход на более

дешевые факторы производства. Реактивная реструктуризация не связана со структурой собственности [1].

Активная или глубинная реструктуризация ставит целью улучшение в долгосрочной перспективе жизнедеятельности и результатов функционирования предприятия в конкурентной среде. Это является следствием радикальных изменений формирования предприятия и стратегической перспективы в направлении согласно максимизации стоимости и рыночной ориентации. Глубинная реструктуризация обычно сопровождается инвестициями в новое и современное оборудование и технологии, развитием новых продуктов, структурными изменениями в рабочей силе, улучшением организационной структуры, созданием новых каналов сбыта и подготовкой стратегического бизнес и маркетингового планов [2].

Стратегическая реструктуризация предприятия должно привести к его удачному приспособлению к новому рыночной среды и улучшение результатов деятельности. В то время как в долгосрочной перспективе такая связь не вызывает сомнений, в краткосрочном периоде это не является очевидным. Так, некоторые стратегические меры, такие как инновации в сфере продуктов, требуют дополнительных затрат и, в краткосрочной перспективе могут даже негативно повлиять на показатели результатов деятельности (например, прибыльность).

К числу действующих видов реструктуризации предприятия относятся: финансовая реструктуризация (система мер, направленная на возмещение долгов предприятия, реорганизация процедуры возврата долгов, анализ структуры долгов и порядка их погашения); физическое реструктуризация (замещение производственных мощностей, замена машин и оборудования как результат сокращения избыточной рабочей силы и рост производительности); реструктуризация бизнеса (маркетинговые исследования, как внутренней среды предприятия, так и внешнего, на основании которых пересматриваются цены бизнеса, рынки сбыта, контингенты поставщиков и как конечный результат организационная структура предприятия и система управления); реструктуризация собственности на средства производства; комплексная реструктуризация предприятия как совокупность всех перечисленных видов.

Реструктуризация предприятия всегда направлена на приостановление ухудшения результатов его хозяйственной деятельности, повышение эффективности производства, а, следовательно, и повышения уровня экономической безопасности предприятия. Центральной подсистемой системы экономической безопасности является подсистема финансовых рычагов и методов обеспечения экономической безопасности. Ее целью является устранение кризисных явлений и процессов, а также их причин. Задачами подсистемы являются: выбор оптимальной антикризисной стратегии и инструментария; нейтрализация кризисных явлений; устранение

причин кризисов; устранение последствий кризисов; обеспечение эффективной деятельности предприятия.

*Список использованных источников*

1. Kozlov, V.S. Management of the process of increasing economic efficiency and safety in the business entities of the infrastructure of the railway industry / Modern informatization problems in simulation and social technologies (MIP-2024'SCT): Proceedings of the XXIX-th International Open Science Conference (Yelm, WA, USA, January 2024)/ Editor in Chief Dr. Sci., Prof. O.Ja. Kravets. - Yelm, WA, USA: Science Book Publishing House, 2024. – p.27-31.

2. Комплексный анализ проблем тра нспортной отрасли в региональной экономике и управление процессом их решения / В. С. Козлов, Е. В. Тарасова, О. Э. Кириенко, И. В. Кравченко // Экономика и менеджмент систем управления. – 2023. – № 4(50). – С. 45-53. – EDN ZGXTTW. – Текст : непосредственный.

## **ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***КОЛОДЯЖНАЯ И.В.,***

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента*

*ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный  
университет имени А.И. Куинджи»,*

*Мариуполь, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследованы основные функции управления стратегическим потенциалом предприятия, определены принципы и требования управления. Рассмотрены основные недостатки и преимущества применения стратегического управления.

*Ключевые слова:* потенциал, стратегия, предприятие, управление, цикл, изменения.

## **FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT COMPANY DEVELOPMENT POTENTIAL**

***KOLODYAZNAYA I.V.,***

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Management*

*FSBEI HE «Mariupol State University named after A.I. Kuindzhi»,*

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

*Annotation.* The main functions of managing the strategic potential of an enterprise are studied, the principles and requirements of management are determined. The main disadvantages and advantages of using strategic management are considered.

*Key words:* potential, strategy, enterprise, management, cycle, changes.

В современных социально-экономических условиях обостряется проблема формирования методического обеспечения стратегического управления потенциалом развития предприятий, находящихся на разных этапах жизненного цикла. Переход предприятия от одной стадии жизненного цикла к другим является следствием противоречий, возникающих во внутренней среде (его потенциалы между отдельными составляющими) с его внешней средой. Накопление противоречий приводит к такому состоянию потенциала предприятия, в котором его структура не соответствует (полностью или частично) существующей внешней среде, при этом возникает определенный дисбаланс, в результате которого ухудшаются (или улучшаются) результаты деятельности предприятия и создаются возможности дальнейшего развития из-за преодоления определенных противоречий.

Механизм стратегического управления потенциалом развития предприятия формируется под влиянием принципов и требований стратегического управления, управление потенциалом развития и жизненным циклом предприятия.

В условиях развития рыночной экономики в России развитие предприятий является движущей силой экономического прогресса и саморегулирования рыночных отношений. Сложность и многоаспектность развития предприятия требует системного подхода к определению его сущности и формированию стратегии.

Поскольку развитие предприятия – это в первую очередь комплексная сложная программа, поэтому его траектория (векторность) формируется под влиянием возможности реализации задач через гармоническое сочетание различных составляющих потенциала предприятия и внешней среды.

Главный акцент ставится на способности предприятия оперативно и рационально регулировать состав потенциала и его структурное соотношение в соответствии с изменениями внешних условий хозяйствования, обеспечивать при этом эффективность и согласованные изменения при переходе к высшему качеству и возможность их прогнозирования. Все это побуждает к применению стратегического управления в процессе разработки обоснованной политики развития, а высокая структурированность потенциала предприятия и его соответствие этапам развития – к разработке такого управления и на его основе обеспечение эффективной политики хозяйствования.

Стратегическое управление рассматривается как объективно обусловленный процесс образования потенциала, в который входит



управленческий и производственный потенциал, являющийся самым главным для достижения поставленных целей.

Колебания в экономическом развитии различных предприятий является объективной реальностью. Некоторые из них имеют циклический характер, то есть характеризуются повторяемостью периодов, а для других такой период не установлен. Избежать их не удастся, однако амплитуда колебаний может быть разнообразна и отличаться в десятки раз. Это зависит как от причин, спровоцировавших кризисные явления, так и от тех мер, которые применяются для их устранения.

Причины таких циклов имеют разную природу:

- дисбаланс в производственном потенциале (обновление основного капитала, нарушение необходимого соотношения производства средств производства и предметов потребления);
- нарушения в финансовом (разрывы в динамике инвестиций и сбережений. чрезмерность (недостаточность) денежных потоков);
- разрывы деловых связей с партнерами как на государственном уровне, так и на уровне субъектов хозяйствования;
- изменение способа ведения хозяйства.

Эти причины действуют как в одиночку, так и совокупно, а их последствия больше всего проявляются в их совместном действии.

Поэтому особенностью формирования стратегии управление потенциалом развития предприятия является обязательным учетом противоречий, возникающие между отдельными составляющими потенциала развития предприятия на разных этапах жизненного цикла, возможность их гармонизации и получения только положительной синергетической конфигурации, которая обеспечит длительное успешное функционирование.

Основными недостатками стратегического управления, является невозможность получения точной и детализированной картины будущего, отсутствие описательной теории, которая бы давала рекомендации по решению определенных задач или ситуаций, затрата значительных усилий, времени и ресурсов, наличие ошибок, усугубляющих негативные последствия, уделение значительной внимания стратегическому планированию, а не реализации стратегического плана.

Преимуществами применения стратегического управления являются:

- формирование механизма взаимодействия предприятия с нестабильной внешней средой;
- обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ;
- обеспечение адаптивности предприятия в условиях перманентных изменений, определение долгосрочных направлений развития предприятия, обеспечение эффективной внутренней координации для успешного выполнения миссии и достижение стратегических целей предприятия;
- содействие целостному, комплексному подходу к предприятию, его окружению и обеспечению долгосрочного жизненного цикла предприятия;

С помощью этих научных подходов возникла возможность избежать основных проблем и недостатков в ходе разработки стратегического управления потенциалом развития предприятия при учете следующих аспектов:

1) потенциал – это сложно-структурированная система, в которой нельзя отдавать предпочтение той или другой составляющей – человеческому, управленческому или производственному ресурсу, так как трудно представить предприятие без наличия какого-либо из ресурсов, без их взаимодействия. Невзирая на то, что потенциал является внутри трансформированной системой, его структура будет зависеть от множества факторов, и, по нашему мнению, в первую очередь от жизненного цикла предприятия, который потребует соответствующего реагирования на его изменение и наоборот;

2) обязательно следует учитывать взаимовлияние отдельных составляющих структуры потенциала развития предприятия и их общую силу воздействия, приумноженное на силу воздействия внешней среды, называемой принципом синергизма в экономике. Достаточно существенной является возможность учета негативных последствий, т.к. это позволит нивелировать такое мультипликативное влияние;

3) любое управление ориентировано прежде всего на результат, а значит, на реализацию отдельных задач, которые будут способствовать достижению цели. Поэтому важно не только иметь такой план, но и четкое, профессиональное выполнение отдельных этапов его достижения и возможность быстро реагировать на внешние воздействия, поскольку даже лучшие идеи могут быть разрушены на этапе их осуществления.

Следует отметить, что стратегия в данном случае – это искусство достижения желаемой структуры потенциала развития и его соответствие задачам каждого этапа жизненного цикла предприятия.

Таким образом, анализ состояния и структуры потенциала развития предприятия, диагностика его отдельных составляющих и структурное соотношение между ними, оценка имеющейся взаимозависимости и взаимодействия внутренней структуры потенциала развития существующим противоречиям внешней среды, мониторинг согласованности изменения пропорций в структуре потенциалу в случае перехода к другому качеству помогает сформировать индивидуальную стратегию развития потенциала, учитывая при этом все специфические особенности, где стратегия – это искусство, а знание – основной инструмент.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИДНЕСТРОВСКОГО РЕГИОНА**

***КОРНИЕВСКАЯ Е.В.,***

*канд. экон. наук, доцент,*

*заведующий кафедрой экономики строительства и теории коммуникаций ГОУ «Приднестровский государственный университет им Т.Г.Шевченко»,*

*Бендерский политехнический филиал,*

*Бендеры, Приднестровская Молдавская Республика*

*Аннотация.* В современных условиях перехода к новому технологическому укладу значительное внимание в сфере строительства должно уделяться такой категории, как «инновации». В научной литературе существуют различные подходы к определению понятия «инновации». Значительное распространение в научной литературе получил подход, в соответствии с которым инновации представляют собой такой способ удовлетворения потребностей, который основан на современных достижениях науки и техники и приводит к достижению прироста полезного эффекта по сравнению с ранее применяемым способом.

*Ключевые слова:* инновации, предпринимательство, стратегическое развитие.

## **STRATEGIC ANALYSIS OF THE IMPACT OF INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE TRANSNISTRIAN REGION**

***KORNIEVSKAYA E.V.,***

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Head of the Department of Construction Economics and Theory of Communications,*

*SEI «Pridnestrovian State University named after T.G. Shevchenko»,*

*Bendery Polytechnic branch,*

*Bendery, Pridnestrovian Moldavian Republic*

*Annotation.* In modern conditions of transition to a new technological structure, significant attention in the construction sector should be paid to such a category as «innovation». In the scientific literature, there are different approaches to defining the concept of «innovation». The approach according to which innovation is a way of meeting needs that is based on modern achievements of science and technology and leads to an increase in beneficial effect compared to the previously used method has become widespread in the scientific literature.

*Keywords:* innovation, entrepreneurship, strategic development.

Значимая роль в экономической системе отводится сфере строительства, что обусловлено ее определяющим влиянием на формирование и развитие основных фондов производственного и непроизводственного назначения. Строительство непосредственным образом связано практически со всеми отраслями экономики, обеспечивает создание общественно-полезных благ, которые в виде активов, носящих материальный или нематериальный характер, способствуют удовлетворению потребностей заинтересованных субъектов [7, с. 46]. Сфера строительства создает материальную базу для экономики, выступая определяющим фактором производства товаров, работ и услуг [5, с. 64].

А.Ю. Казак, Ю.Э. Слепухина отмечают, что инновации позволяют обеспечивать рост качественных показателей за счет проведения совершенствования технологических процессов на производстве [6, с. 64].

В научной литературе достаточно большое внимание уделяется исследованию особенностей инновационной деятельности в строительной сфере. Так, исследование специфики инновационной строительной деятельности занимался А.А. Соловей [8, с. 106], в работе А.В. Дергуновой проводилось исследование особенностей инновационной деятельности в капитальном строительстве [3, с. 184]. В исследовании А.У. Дотдугева затрагиваются вопросы проведения оценки развития инновационной деятельности в строительной сфере [4, с. 14].

А.А. Артеменко предлагает рассматривать инновационную строительную деятельность, как строительную деятельность, которая основывается на различных новшествах, внедрение которых осуществляется в целях повышения результативности проводимых строительно-монтажных работ [1, с. 742]. Представляется необходимым выразить согласие с указанным определением, поскольку инновации обеспечивают внедрение в строительное производство прогрессивных разработок, современных технологий, которые повышают конкурентоспособность товаров и услуг, производимых строительными компаниями, повышают качество данных товаров и услуг.

Эффективность управления проектами в инновационной строительной деятельности в значительной степени зависит от того, насколько четко и грамотно разработана инвестиционная стратегия строительной компании [2, с. 204]. Осуществление инновационной строительной деятельности предполагает необходимость проведения модернизации производства, замены оборудования на более современные аналоги, что способствует росту технологичности производства.

Строительная деятельность включает в себя большое количество различных видов работ и технологических процессов, каждый из которых имеет широкие возможности реализации с применением инноваций. К числу строительных инноваций могут относиться различные конструктивные и архитектурные решения, используемые при строительстве и модернизации

строительных объектов, методы управления и организации строительной деятельности, инженерные решения, строительные технологии и материалы.

В научной литературе выделяются три вида строительных инноваций [7]:

– процессные инновации. Данная группа инноваций используется в процессе внедрения новых эффективных строительных технологий, позволяющих достигать при осуществлении строительной деятельности сокращения сроков реализации отдельных процессов, а также повышения производительности труда;

– продуктивные инновации являются новыми строительными материалами, обладающими улучшенными потребительскими и эксплуатационными качествами, по сравнению с теми продуктами, которые применялись при осуществлении строительной деятельности ранее;

– экологические инновации. Данная группа инноваций включает в себя различные материалы и технологии, которые способствуют минимизации вреда природной среде при осуществлении строительной деятельности, ресурсосберегающие технологии.

Основываясь на вышеизложенном, можно заключить, что в любой процесс строительной деятельности могут быть включены строительные инновации [1, с. 742]. Все виды строительных инноваций достаточно тесно взаимосвязаны, что обуславливает необходимость их комплексного применения при осуществлении инновационной строительной деятельности для достижения наиболее максимального положительного эффекта.

Эффективное внедрение инноваций в строительную деятельность приводит к благоприятному воздействию на результат строительного процесса.

К числу основных факторов, сдерживающих развитие инновационной строительной деятельности, относятся:

– увеличение издержек при вводе объектов строительства в эксплуатацию;

– недоверие к инновациям в строительной сфере со стороны клиентов;

– недостаток финансовых средств, которые необходимы для проведения инновационных исследований;

– зависимость строительной деятельности от климатических условий;

– недостаточный уровень поддержки инновационной строительной деятельности со стороны государственных органов;

– недостаточная эффективность взаимодействия, осуществляемого между строительными организациями и строительными научно-исследовательскими центрами.

В строительной сфере наиболее приоритетными направлениями инновационной активности являются:

– совершенствование методов анализа и прогнозирования потребности в инновациях в строительных предприятиях;

- внедрение методов технико-экономического обоснования инновационных разработок в строительстве, соответствующих требованиям современности;

- внедрение прогрессивных методов стимулирования инновационной деятельности в строительстве;

- совершенствование системы организации управления информационным обслуживанием инновационной деятельности;

- развитием комплексной системы управления инновационными процессами.

Проводя анализ особенностей инноваций в строительной деятельности, необходимо отметить, что осуществление инновационной строительной деятельности предполагает применение специальных методов планирования, оценки и финансирования, применяемых при осуществлении данной деятельности.

Инновационная строительная деятельность оказывает определенное позитивное влияние на экологию и экономику. Появление инноваций в строительстве оказывает влияние на всю сферу строительного производства, что ставит перед системой управления инновационной строительной деятельности серьезные задачи.

Среди множества факторов, оказывающих прямое и косвенное влияние на инновационное развитие строительного предпринимательства в Приднестровье, можно выделить основные из них:

- создание методологического обеспечения и сопровождения процессов ценообразования в строительстве;

- обязательное внедрение и развитие форм государственного финансирования научно-исследовательских, опытно-конструкторских разработок и инновационных проектов в строительной сфере;

- оптимальное сочетание государственного стимулирования инновационной деятельности в строительстве с рыночными механизмами воздействия;

- стратегическое планирование целевых программ в строительстве и обеспечение их реализации на всех уровнях;

- создание специальных структур – научно-практических коллективов, в функции которых входили бы вопросы поиска возможностей для повышения эффективности функционирования строительных предприятий региона, своевременное выявление и решение проблем развития отрасли, взаимный обмен информацией и т.д.

Таким образом, инновационная строительная деятельность имеет большое значение для развития строительной сферы, оказывающей непосредственное влияние на развитие экономической системы. Применение инноваций в строительной деятельности способствует повышению качества строительных работ, сокращению расходов производства. В общем виде, инновационная строительная деятельность представляет собой строительную

деятельность, которая основывается на различных новшествах, внедрение которых осуществляется в целях повышения результативности проводимых строительных работ, повышения эффективности процессов, реализуемых в рамках строительной деятельности.

*Список использованных источников*

1. Артеменко, А.А. Актуальные вопросы инновационного развития строительства / А.А. Артеменко // Молодой ученый. – 2015. – № 11. – С. 742-744. – Текст : непосредственный.
2. Гасымов, Г.З. О некоторых особенностях инноваций в капитальном строительстве / Г.З. Гасымов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2021. – № 2. – С. 203-209. – Текст : непосредственный.
3. Дергунова, А.В. Инновационная деятельность в капитальном строительстве / А.В. Дергунова // Вестник МГУ. – 2018. – №4. – С. 183-186. – Текст : непосредственный.
4. Дотдueva, А.У. Развитие инноваций в строительстве / А.У. Дотдueva // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 7. – С. 14-17. – Текст : непосредственный.
5. Иванова, Н.А. Сущность инновационной деятельности в строительной сфере / Н.А. Иванова // Вектор экономики. – 2018. – № 10. – С. 64. – Текст : непосредственный.
6. Казак, А.Ю., Слепухина, Ю.Э. Инвестирование на финансовых рынках. Учебное пособие / Науч. ред. А.Ю. Казак; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2013. – С. 64. – Текст : непосредственный.
7. Константинов А. В. Понятие и виды инновационной строительной деятельности // Научные высказывания. – 2022. – № 12 (20). – С. 14-17. – Текст : непосредственный.
8. Соловей, А.А. Анализ специфики инновационной деятельности в строительной сфере / А.А. Соловей // Статистика и экономика. – 2014. – № 4. – С. 105-108. – Текст : непосредственный.
9. Школик, О.А. Финансовый потенциал нефтегазодобывающих регионов России / О.А. Школик // Экономические и гуманитарные исследования регионов. – 2011. – № 3. – С. 211-220. – Текст : непосредственный.

## **РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТНК В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**КУЛЕШОВ А.Э.,**

*старший преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Определена роль цифровой трансформации экономики в появлении цифровых ТНК. Дана сравнительная характеристика традиционных и цифровых ТНК с выделением ключевых особенностей последних. Определено влияние цифровых ТНК на развитие мировой экономики в целом.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, экономика, цифровые ТНК, Интернет, цифровые технологии.

## **THE ROLE OF DIGITAL TNCS IN THE MODERN ECONOMY**

***KULESHOV A.E.,***

*Senior lecturer of the Department of Foreign Economic Activity Management,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The role of digital transformation of the economy in the emergence of digital TNCs has been determined. A comparative description of traditional and digital TNCs is given, highlighting the key features of the latter. the influence of digital TNCs on the development of the global economy as a whole has been determined

*Keywords:* digital transformation, economy, digital TNCs, Internet, digital technologies.

Цифровая трансформация мировой экономики ведет к глубоким переменам, которые по своей масштабности и возможным последствиям являются беспрецедентными. Развитие информационно-коммуникационных технологий привело к стремительному изменению всей структуры и характера мировой экономики, рынков товаров, услуг и рабочей силы, бизнес-моделей многих компаний, порядка функционирования финансовых рынков. Основными предпосылками такой трансформации являются новые цифровые технологии: мобильный Интернет, социальные сети, искусственный интеллект, BigData, облачные технологии, роботы нового поколения, виртуальная и дополненная реальность, Интернет вещей, блокчейн.

Общий размер электронной коммерции B2b и b2C во всем мире оценивается примерно в 16 триллионов долларов, из них на долю b2C приходится около 1,8 трлн долл. Глобальный рынок цифровых товаров и услуг оценивается в 4,4 трлн долл. Общий размер цифровой экономики оценивается в 20,4 трлн долл., что эквивалентно примерно 13,8 % всех продаж в мировой экономике [1].

Сегодня в мире насчитывается 5,16 миллиарда пользователей интернета. Это значит, что 64,4% мирового населения имеют доступ в интернет. За год количество интернет-пользователей выросло на 1,9%. На начало 2023 года



социальные сети насчитывают 4,76 миллиарда пользователей, что составляет чуть менее 60% от общей численности населения мира. За последние 12 месяцев интернет-аудитория выросла лишь на 98 миллионов пользователей. Рост в годовом исчислении составил чуть менее 2%, что заметно медленнее, чем темпы, которые наблюдали в 2010-х годах [2].

Цифровая трансформация оказывает влияние на три организационных сферы: внешнюю (клиентский опыт и пожизненная ценность клиента), внутреннюю (бизнес-процессы, принятие решений и организационная структура), организацию в целом (сегменты и функции бизнеса). Важным следствием цифровой трансформации являются непрерывные цифровые коммуникации и трансакции компании с большим количеством стейкхолдеров (клиентов, поставщиков, партнеров, конкурентов и др.), а также образование экосистем [3].

Под цифровыми ТНК понимают компании, оперирующие в глобальном масштабе в сфере цифровых технологий, как в сфере товаров и услуг, у которых большая часть оборота связана с цифровой деятельностью.

Это компании как товарного сектора экономики, так и компании сектора услуг, большая часть дохода которых связана с Интернетом и цифровыми технологиями.

К цифровым ТНК можно отнести такие компании, как американские Apple, Alphabet, IBM, Facebook, Twitter, Cognizant Technology, General Electric, Hewlett Packard Enterprise, Dell Technologies, eBay, Amazon.com, Microsoft, Oracle, Netflix, Adobe Systems, Salesforce.com; китайские Tencent Holdings, Baidu, Lenovo Group, Huawei, Xiaomi; индийские Tata Consultancy Services, Infosys, Wipro; французская Capgemini, немецкие SAP, Infineon, Siemens; японские Sony, Fujitsu; тайваньские Hong Hai, Quanta, Microtek; южнокорейская Samsung [4].

Сравнительная характеристика традиционных и цифровых ТНК представлена в табл.1. Как видно из табл. 1, цифровые ТНК имеют существенные отличия от традиционных ТНК касательно активов, персонала, возможностей взаимодействия и продажи товаров, предоставления услуг в любом месте в любое время. Так, ключевыми характеристиками цифровых компаний являются: движение информации в цифровой форме; сенсорное взаимодействие с устройствами; управление клиентским опытом; обеспечение кибербезопасности; автоматизация процессов и принятия решений; использование внешних и внутренних социальных сетей.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика традиционных и цифровых ТНК**

Традиционные ТНК	Цифровые ТНК
отсутствует возможность монетизации доходов от рекламы и PR-мероприятий	цифровые имеют возможность использовать эффект монетизации от рекламной деятельности
привязаны к территории, налаженной и отработанной логистике, производственным мощностям	цифровые ТНК в меньшей степени страдают от различных логистических ограничений
иностранные инвестиции и активы, размещённые за рубежом, находятся примерно на одном уровне с общими и зарубежными продажами и доходами, а в некоторых из них идёт превышение	при высоком уровне общих и иностранных продаж и доходов, низкий уровень иностранных инвестиций и физических активов
наличие в отчетах доли персонала за рубежом	у цифровых ТНК в отчётах о мировых инвестициях [3] не присутствуют данные по доле персонала за рубежом, так как одной из основных особенностей, отличия цифровых ТНК от традиционных является то, что при освоении рынков других стран у цифровых компаний нет потребности в многочисленном персонале
количественные данные по долям зарубежных продаж и активов.	присутствуют количественные данные только по долям зарубежных продаж и активов.
стандартный индекс транснационализации компании	на их основе возник новый индекс – уровень лёгкости прямых иностранных инвестиций (fdi lightness) – который определяется как частное между долей зарубежных продаж компании от ее общих продаж к доле активов, размещённых за рубежом.

Необходимо отметить, что цифровые ТНК имеют существенные преимущества и отличия, среди которых можно выделить главные, которые определяют их роль в развитии мировой экономики:

- наличие специалистов с ценными и редкими знаниями и навыками, которые могут работать в одной команде, независимо от местонахождения в разных странах. Это позволяет найти более эффективные решения для использования человеческих интеллектуальных и трудовых ресурсов;
- открытый доступ к мировому рынку капитала позволяет любой транснациональной компании получить финансирование от венчурных фондов, бизнесангелов и краудфандинговых платформ;
- способность налаживать контакты с иностранными поставщиками и потребителями и заниматься реализацией своих товаров и услуг, обходясь без осуществления крупных инвестиций в инфраструктуру на рынках различных стран;
- цифровые ТНК быстро реагируют на изменения в окружающей среде и рынке, что позволяет им адаптироваться и принимать правильные решения в нужный момент;

- цифровые ТНК активно развиваются и инвестируют в исследования и разработки, что позволяет им создавать новые продукты и услуги, которые удовлетворяют потребности рынка;
- инновационные бизнес-идеи цифровых ТНК, направленные на удовлетворение потребностей целевых групп потребителей, становятся наиболее привлекательными для инвесторов;
- очень динамичная группа компаний, которые, опираясь на специфические для компании преимущества в нематериальных активах, сетевых эффектах и цифровых активах, могут достичь масштаба в очень короткие сроки и беспрепятственно расширяться за рубежом.

#### *Список использованных источников*

1. Гуркова, М.Д. Цифровые транснациональные компании: особенности и тренды развития / М.Д. Гуркова. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. -2023. – №4-1 (98). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-transnatsionalnye-kompanii-osobennosti-i-trendy-razvitiya> (дата обращения: 05.05.2024).
2. Статистика интернета и соцсетей на 2023 год. Текст : электронный. – URL : <https://www.web-scanare.ru/> (дата обращения: 05.05.2024).
3. Ценжарик, М.К. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели / М.К. Ценжарик, Ю.В. Крылова, В.И. Стешенко. – Текст : электронный. – URL: <https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/25128/1/390-420.pdf/> (дата обращения: 21.05.2024).
4. TRANSNATIONAL CORPORATIONS. – Volume 29, 2022, Number 1– Текст : электронный. – URL: [https://unctad.org/system/files/officialdocument/diaeia2022d2a6\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/officialdocument/diaeia2022d2a6_en.pdf). (дата обращения 23.05.2024).

## **МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В СФЕРЕ ВЭД<sup>12</sup>**

**КУЛЕШОВА Л.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

---

<sup>12</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

**ИВАХНЕНКО А.А.,**

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

*Аннотация.* Определена сущность дефиниции механизма обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере внешнеэкономической деятельности. Выделены и охарактеризованы структурные элементы данного механизма.

*Ключевые слова:* устойчивость, устойчивость внешнеэкономической деятельности, механизм обеспечения устойчивого развития в сфере ВЭД.

### **THE MECHANISM FOR ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**KULESHOVA L.V.,**

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

**IVAKHNENKO A.A.,**

*Postgraduate of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The essence of the definition of the mechanism for ensuring the sustainable development of entrepreneurial structures in the field of foreign economic activity is determined. The structural elements of this mechanism are highlighted and characterized.

*Keywords:* sustainability, sustainability of foreign economic activity, mechanism for ensuring sustainable development in the field of foreign economic activity.

В настоящее время отечественные предприятия сталкиваются с проблемой сохранения собственных конкурентных позиций на внешних рынках по причине отсутствия адаптивных моделей реагирования на изменения политических, экономических, социальных, экологических и информационных параметров регионов. Следует отметить, что в связи с введёнными в отношении Российской Федерации санкций и ограничений, произошла реструктуризация всей внешнеэкономической деятельности России, которая повлекла за собой перенаправление логистических и

товарных потоков, изменения в географической структуре внешней торговли, а также интенсификацию одних товарных потоков и замедление других. Это, в свою очередь, делает актуальной необходимость процесса разработки механизма обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере ВЭД.

Цель исследования – изучение сущности и особенностей построения механизма обеспечения устойчивого развития внешнеэкономической деятельности предпринимательских структур.

Понятие «механизм устойчивого развития», согласно Д.А. Степанову, связано таким состоянием системы, при котором все её основные элементы находятся в состоянии поддержки своих параметров в определённом диапазоне [1]. А.О. Калабаева определяет понятие механизма устойчивого развития с позиции обеспечения функционирования системы взаимосвязанных и взаимозависимых элементов системы менеджмента предприятия таким образом, чтобы та смогла обеспечить жизнеспособность и рост экономической эффективности с учётом влияния различных факторов внешней среды [2]. В свою очередь, Е.В. Слюсарева полагает, что «механизм устойчивого развития» представляет собой взаимозависимость между целями формирования данного механизма, его принципами и методами реализации его функционального назначения [3].

Таким образом, в исследовании будет применяться определение механизма устойчивого развития, сущность которого заключается в отображении совокупности мероприятий, направленных на развитие способности системы к оптимальному реагированию на воздействие различных факторов внешней и внутренней среды при сохранении результативного состояния основных параметров системы и достижении баланса между её экономическим, социальным и экологическим аспектами развития.

Механизм устойчивого развития складывается из элементов, представленных на рис. 1.

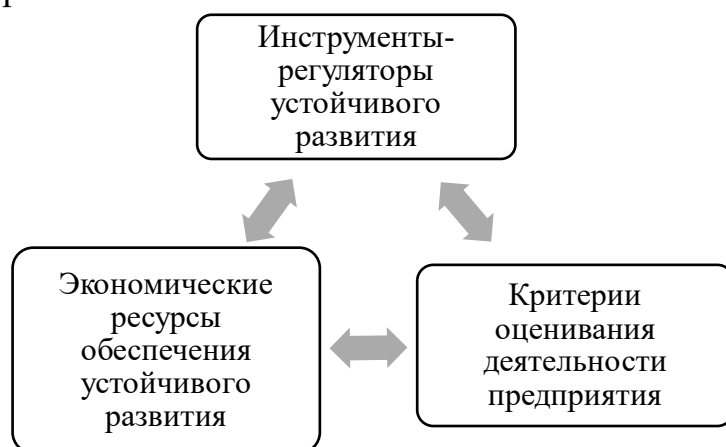


Рис. 1. Элементы механизма обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур сферы ВЭД

Экономические ресурсы, позволяющие поддерживать устойчивое развитие предпринимательских структур сферы ВЭД, включают в себя обеспечение предприятий внутренними ресурсами (трудовыми, производственными, финансовыми) и внешними (природные, информационные, ресурсы потребителей и поставщиков).

Более того, общий механизм обеспечения устойчивого развития предприятий сферы ВЭД связан с наличием необходимых для его стабильного функционирования инструментов-регуляторов. Классификация данных инструментов-регуляторов в зависимости от места образования и применения отражается в их разделении на два вида: внешние и внутренние (табл. 1).

Данные элементы механизма устойчивого развития тесно соприкасаются с мероприятиями, определяющими сущность функционирования корпоративной социальной системы в предпринимательских структурах, которая, в свою очередь, направлена на создание благоприятных экологических, социальных, экономических условий жизнедеятельности общества посредством филантропической деятельности предпринимательских структур, тем самым позволяя получить значительные конкурентные преимущества, выраженные в максимизации прибыли, улучшении производительности труда сотрудников, привлечении квалифицированных кадров и снижении текучести кадров, улучшении управления финансовыми и нефинансовыми рисками.

Таблица 1

**Внешние и внутренние инструменты-регуляторы устойчивого развития предпринимательских структур сферы ВЭД**

Наименование инструментов-регуляторов	Содержание инструментов-регуляторов
Внутренние	Модернизация производственно-технической базы
	Финансовая, дивидендная и инвестиционная политика
	Наличие фонда устойчивого развития предприятия
	Внедрение принципов бережливого производства
Внешние	Разработка программ экономического, социального и экологического развития
	Стратегическое, тактическое и оперативное планирование устойчивого развития предприятия
	Сотрудничество со стейкхолдерами по нормативной базе устойчивого развития предприятия.
	Создание смешанных форм мотивации сотрудников
	Обучение персонала принципам устойчивого развития предприятия

Следующим элементом достижения устойчивого развития предпринимательских структур является учёт критериев оценки их деятельности. Данные критерии базируются на расчётных или фактических показателях, из которых складываются результаты ранее принятых

управленческих решений, связанных с обеспечением стабильной работы системы. Благодаря учёту данных критериев осуществляется дальнейшее тактическое и стратегическое планирование в предпринимательских структурах.

С позиции оценки устойчивости внешнеэкономической деятельности нами были выделены следующие критерии, которые наиболее полно смогут отразить состояние предпринимательских структур в сфере ВЭД: темпы роста экспорта и импорта, доля ВЭД в прибыли, интегральный коэффициент конкурентоспособности, количество заключённых контрактов с зарубежными партнёрами, показатели платёжеспособности.

Изучение темпов роста экспорта и импорта проводится с помощью горизонтального анализа, который оценивает как абсолютные, так и относительные параметры. Один из критериев, отражающий соотношение роста экспорта и импорта – это интегральный индекс внешней торговли. Если данный индекс больше единицы, значит объём экспортных операций превышает импортные за определённый период времени.

В свою очередь, доля выручки от экспорта в общей прибыли предприятия показывает отношение доходов от экспортных операций к чистой прибыли за определённый период. Данный показатель позволяет определить, насколько предприятие ориентировано на внешний рынок.

Увеличение прибыли от внешнеторговых операций может реализовываться за счёт развития сотрудничества с зарубежными партнёрами. Такие формы сотрудничества как лицензионные соглашения по франчайзингу, управление по договору или контракты на сбыт продукции способствуют увеличению производственных мощностей предпринимательских структур в других странах и обеспечивают его устойчивое развитие. Интегральный коэффициент конкурентоспособности также является важным показателем успешности внешнеэкономической деятельности, отражая всесторонние возможности и ресурсы предпринимательских структур.

Значимыми критериями успешного развития внешнеэкономической деятельности являются показатели финансовой устойчивости предпринимательских структур, отражающие его способность своевременно исполнять обязательства за счёт собственных средств. Это помогает определить степень финансовой устойчивости при осуществлении внешнеэкономических операций.

Таким образом, современные условия хозяйствования предпринимательских структур в сфере ВЭД отличаются высокой изменчивостью и большим количеством дестабилизирующих экономических факторов. Вследствие этого возникает потребность в построении соответствующего механизма обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур сферы ВЭД, который определяется наличием необходимых экономических ресурсов, инструментов-регуляторов, критериев

оценивания деятельности предпринимательских структур, а также учётом влияния факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды.

*Список использованных источников*

1. Степанов, Д.А. Стратегическое планирование и управление развитием промышленных предприятий: российская и зарубежная методическая парадигма / Д. А. Степанов. – Текст : электронный // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 12 (10). – С. 3093-3108. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-upravlenie-razvitiem-promyshlennyh-predpriyatij-rossiyskaya-i-zarubezhnaya-metodicheskaya-paradigma> (дата обращения: 08.05.2024).

2. Калабаева, А.О. Теоретические основы разработки механизма устойчивого развития предприятия / А.О. Калабаева. – Текст : электронный // Экономинфо. – 2012. – № 7. – С. 9-13. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-razrabotki-mehanizma-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya-1> (дата обращения: 08.05.2024).

3. Лытнева, Н.А. Механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий / Н.А. Лытнева. – Текст : электронный // Современные технологии управления. – 2016. – № 4 (64). – С. 34-44. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-ustoychivym-razvitiem-promyshlennyh-predpriyatij> (дата обращения: 08.05.2024).

4. Ivakhnenko, A.A. The essence and assessment of the sustainability of foreign economic activity of the enterprise / A.A. Ivakhnenko, L.V. Kuleshova. – Текст : электронный // Scientific research of the SCO countries: synergy and integration. – Beijing: Инфинити, 2024. – С. 45-50. – URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-mail%3A%2F%2F185773484629055347%2F1.2&name=Scientific%20research%20of%20the%20SCO%20countries%20-%20April%2010%20Part%206.pdf&uid=335627966&nosw=1> (дата обращения: 08.05.2024).

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ<sup>13</sup>**

**КУЛЕШОВА Л.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

---

<sup>13</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства : организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2024 год.



*Аннотация.* Выделены характерные черты менеджмента международных компаний, отличающие его от менеджмента национальных компаний. Выявлены проблемы в управлении международными компаниями. Охарактеризованы тенденции развития менеджмента международных компаний с учетом их влияния на общую деятельность компании.

*Ключевые слова:* менеджмент, международная компания, цифровизация, барьеры, аутсорсинг, управление знаниями, цифровые ТНК.

## **MODERN PROBLEMS AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES MANAGEMENT**

***KULESHOVA L.V.,***

*Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The characteristic features of the management of international companies are highlighted, distinguishing it from the management of national companies. Problems in the management of international companies have been identified. The trends in the development of management of international companies are characterized, taking into account their influence on the overall activities of the company.

*Keywords:* management, international company, digitalization, barriers, outsourcing, knowledge management, digital TNCs.

Количественные и качественные изменения в производстве, дистрибуции, разработке товаров обостряют конкурентную борьбу и ведут к существенной модификации методов управления. Одним из решающих факторов, определяющих конкурентоспособность компании на мировом рынке, становится использование современных технологий и методов управления. Менеджмент международных компаний как отечественных, так и зарубежных, в сегодняшней экономической и политической ситуациях в мире вынужден решать проблемы своего выживания и дальнейшего развития с учетом меняющейся картины мира.

Структура менеджмента международных компаний или международного менеджмента схожа со структурой менеджмента национальных компаний и включает в себя пять сфер управления:

- 1) анализ и оценка внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;
- 2) процессы коммуникации и принятия решений (включая модели и методы);
- 3) вопросы групповой динамики и руководства;

4) вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом);

5) базовые функции управления.

При этом он несет в себе свои особенности, среди которых:

осуществление международной деятельности в нескольких странах или даже по всему миру, что вынуждает проводить детальный анализ внешней среды и, самое главное, конкурентных преимуществ государства: политики, права, экономики, культуры, социальных процессов и других различных аспектов жизни;

языковые барьеры и особенности невербального общения оказывают существенное влияние на национальные и культурные особенности принятия решений (например: языковые различия могут оказать влияние на продвижение товара. Так, фирма ЮНИЛЕВЕР активно использовала телевизионную рекламу во многих странах для маркетинга, но не смогла это сделать во Франции);

не менее важным является поведение руководителя организации, который, в зависимости от культуры, может продвигать как демократические, так и тоталитарные формы принятия управленческих решений;

в контексте международного менеджмента различные аспекты управления изменениями играют особую роль, поскольку любой прогресс достигается за счет изменений и адаптации к ним национальной культуры;

успех, достижения и оценка деятельности сотрудника в разных странах играют различную роль в управлении эффективностью компании.

Выделенные особенности несут в себе проблемы в деятельности международных компаний:

1. Недостаток знаний о культуре страны и наличие языкового барьера является препятствием для принятия различных управленческих решений.

2. Соотношение глобального и местного в деятельности международной компании, а также грамотное формирование и развитие отношений компании со страной пребывания в целом, ее отдельными регионами и городами.

3. Уязвимость национальной культуры перед достижениями в различных сферах деятельности.

4. Проблема интернационализации и глобализации бизнес-деятельности.

5 Отставание в создании и применении адекватных организационно-управленческих инноваций, которые способствовали бы формированию новой инфраструктуры менеджмента для эффективного обеспечения всех этапов конкурентного процесса в международном бизнесе (касательно стран постсоветского пространства и развивающихся стран).

6. Во многих отраслях патентное право не способно защитить правообладателя (примером являются суды и тяжбы между международными корпорациями в сфере цифровых технологий).

7. Традиционные конкурентные преимущества, основанные на продуктовых или технологических инновациях, достаточно быстро теряют свою значимость, другими словами, перестают быть устойчивыми.

8. Сложные властные отношения и борьба интересов существует не только на локальных рынках, определяемых государственными границами, но и в различных закрытых рыночных системах типа ЕС и таможенных союзов.

9. В международном бизнесе редко учитывается направленность, изучаемые предметы, уровень и профиль образования в том или ином государстве. Однако образовательная система требует тщательного рассмотрения ее влияния на техническое обучение и установление рыночных связей.

10. Оценка политико-правовых аспектов позволяет говорить о политических и, в конечном счете, экономических рисках, которые присущи в той или иной мере любой принимающей стране.

11. Географические условия часто воспринимаются как необязательный элемент в широкой и довольно неопределенной концепции культуры. Однако следует признать, что географическое положение страны во многом влияет на формирование национального характера, ценности, позиции и нормы общества.

12. Цифровая трансформация мировой экономики ведет к глубоким переменам, которые по своей масштабности и возможным последствиям являются беспрецедентными. Развитие информационно-коммуникационных технологий привело к стремительному изменению всей структуры и характера мировой экономики, рынков товаров, услуг и рабочей силы, бизнес-моделей многих компаний, порядку функционирования финансовых рынков.

Данные проблемы международные компании стараются решить за счет постоянного мониторинга внешней и внутренней среды деятельности и, благодаря гибкой структуре управления и принятия решений способны им противостоять.

Необходимо также выделить тенденции в развитии современного международного менеджмента [2]:

1. Усложнение производственных, технологических задач, повышение требований, предъявляемых к высшему руководству международных компаний и персоналу компаний.

2. Рост потребительских рынков Китая и Индии. На фоне наступательной внешнеторговой политики прослеживается тенденция к наращиванию объемов индийской и китайской внешней торговли и качественному преобразованию товарной структуры ее экспорта и импорта, что требует новых эффективных решений.

3. Необходимость изменения всей системы менеджмента международной фирмы с учетом новых глобальных тенденций в экономике и обществе, повышения значения ИКТ и цифровых аспектов в деятельности

компаний, резкого роста технологического прогресса и дальнейшей цифровизации экономики.

4. Для современного международного менеджмента характерно возрастание значение финансового менеджмента.

5. Необходимость учета в менеджменте международной фирмы формирующихся технологических перемен и прорывных инноваций.

6. Характерной тенденцией современного менеджмента международных компаний стало применение новых организационных форм с использованием возможностей цифрового бизнеса.

7. Появление цифровых ТНК. Компании, действующие в области информационно-коммуникационных технологий, вышли на первый план, опережая прежних лидеров, например автомобильные фирмы, по темпам роста продаж, норме и массе прибыли, рыночной капитализации, размерам слияний и поглощений, занятости [3].

8. В условиях цифровой трансформации для крупнейших компаний возрастает значение слияний и поглощений и оптимизации своих структур управления.

9. Подавляющее число международных компаний для реализации разработанных глобальных стратегий изменили всю производственную систему и широко применяют международный аутсорсинг.

10. В менеджменте международных фирм возрастает значение правильной формулировки стратегии развития.

11. Интеллектуальный капитал (intellectual capital), менеджмент знаний (knowledge management) признаются сегодня важнейшими инструментами и ресурсами конкурентоспособных компаний в обеспечении эффективности их деятельности.

#### *Список использованных источников*

1. Киселева, Ю. Н. Формирование имиджа организации / Ю. Н. Киселева, В.И. Моисеева //Сетевой научный журнал. – 2016. – С. 177. – Текст : непосредственный.

2. Современные проблемы менеджмента, маркетинга и предпринимательства : монография / Н.Ю. Кониная, Р.Б. Ноздрева, В.А. Буренин и др. ; под общ. ред. и с предисл. Н.Ю. Кониной ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел Рос. Федерации, каф. менеджмента, маркетинга и внешнеэкономич. деятельности. – Москва : МГИМО Университет, 2018. – 626 с. – Текст : непосредственный.

3. Проблемы менеджмента крупнейших мировых фирм в условиях цифровой трансформации. – Текст : электронный. – URL: <https://www.eonline.ru/article/385100/> (дата обращения: 21.05.2024).

## **ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

***КУРТ О.Б.,***

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

*Аннотация.* В работе проанализирован процесс государственного регулирования управления организационной культурой организаций высшего образования. Были выявлены особенности и проблемы государственного регулирования управления организационной культурой в высшей школе.

*Ключевые слова:* государственное регулирование, управление, организационная культура, управление организационной культурой, организация высшего образования.

## **SPECIFICS OF STATE REGULATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF HIGHER EDUCATION**

***KURT O.B.,***

*Postgraduate of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The work analyzes the process of state regulation of organizational culture management in organizations of higher education. The features and problems of state regulation of organizational culture management in higher education were identified.

*Keywords:* state regulation, management, organizational culture, organizational culture management, organization of higher education.

В современных условиях процессы управления организационной культурой в организациях высшего образования выступают одним из объектов государственного регулирования. Организации высшего образования в ходе управления организационной культурой всё чаще сталкиваются с вызовами, которые обусловлены динамичными политическими и социально-экономическими процессами. Работа с такими процессами происходит с учётом регулирующего воздействия государства, что обуславливает необходимость анализа процесса государственного регулирования управления организационной культурой организаций высшего образования, выявления особенностей данного процесса, а также проблем, возникающих в

ходе воздействия государства на управление организационной культурой в организациях высшего образования.

Цель работы – выявить и проанализировать особенности государственного регулирования управления организационной культурой организации высшего образования.

Организационная культура играет значительную роль в управлении организацией высшего образования, поскольку затрагивает ценности работников и обучающихся, конкретной организации высшего образования в целом [1]. В большинстве стран мира государство играет важную роль в регулировании деятельности организаций высшего образования, устанавливая стандарты, правила и приоритеты, которым они должны следовать.

Государственное регулирование процессов управления организационной культурой в организациях высшего образования имеет особенности в сравнении с аналогичными процессами в других типах организаций:

1. Проведение единой государственной политики в системе высшего образования [2]. Управление организационной культурой в организациях высшего образования осуществляется в контексте современной политики государства и согласно текущим национальным приоритетам. В большинстве современных стран государство оказывает определяющее влияние на деятельность организаций высшего образования, напрямую и опосредовано, влияя на процессы формирования и развития организационной культуры.

2. Ориентация на решение социальных проблем в государстве и его регионах. Управление организационной культурой в организациях высшего образования направлено на формирование среди работников и обучающихся тех культурных ценностей, которые позволяют решать социальные проблемы, возникающие в разных сферах общественной жизни. Государственное регулирование таким образом определяет необходимые направления развития организационной культуры в высшей школе [3].

3. Сложная система нормативно-правового обеспечения высшего образования [4]. Государственное регулирование управления организационной культурой в высшей школе регламентируется сложной системой нормативно-правового обеспечения. Так, нормативно-правовое обеспечение данного процесса представлено в виде нормативных актов федерального, регионального и локального уровней, синтез которых определяет специфику нормативно-правового регулирования управления организационной культурой в организациях высшего образования.

Говоря о системе государственного регулирования управления организационной культурой, необходимо отметить её ключевые элементы. Субъектом регулирования выступают органы государственной власти, объектом регулирования, в свою очередь – организации высшего образования, осуществляемые ими процессы управления организационной культурой. Такое регулирование имеет цели, формирующиеся с учётом текущей

государственной политики, а также их конкретизацию – подцели, которые можно условно разделить на политические, социальные, духовные, экономические и информационные. Достижение целей регулирования осуществляется посредством инструментов и методов, которые выбирает государство в зависимости от своих возможностей и ситуации, с учётом особенностей конкретных организаций высшего образования и регионах их нахождения.

Органы государственной власти могут принимать различные меры для обеспечения эффективного регулирования управления организационной культурой в организациях высшего образования [5]. Такие меры представлены в виде нормативно-правовых, социально-психологических, идеологических, экономических и информационных инструментов. Хотя прямое воздействие на организационную культуру осуществляет организация высшего образования, она имеет обратную связь с органами государственной власти, поскольку организации высшего образования функционируют в контексте государственной политики и в условиях усиленного нормативно-правового регулирования. Укрупнённая модель системы государственного регулирования управления организационной культурой в организациях высшего образования представлена на рис. 1.

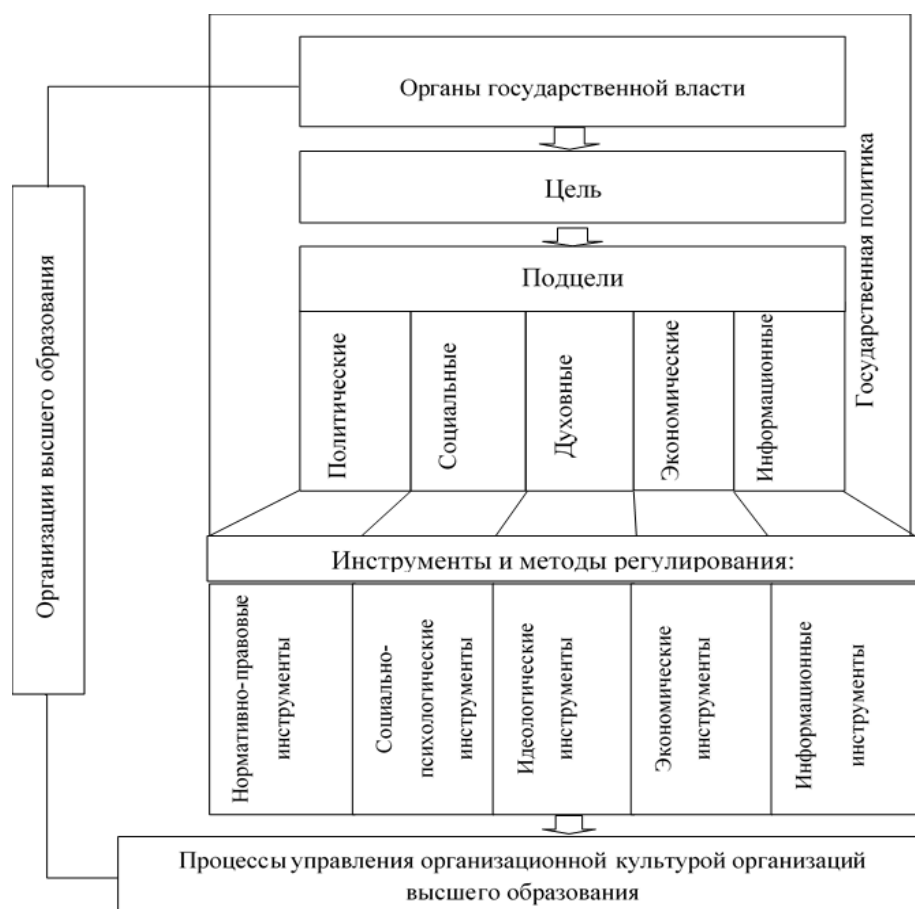


Рис. 1. Система государственного регулирования управления организационной культурой организаций высшего образования

Основными проблемами государственного регулирования управления организационной культурой можно считать:

1. Особенности нормативно-правового обеспечения. Вопросы, посвящённые управлению организационной культурой в организациях высшего образования, поверхностно отражены в нормативно-правовых актах, что иногда порождает отсутствие конкретизации и наличие двусмысленности в содержании документов, затрагивающих управление организационной культурой в организациях высшего образования [6].

2. Необходимость учёта культурных особенностей региона и конкретных организаций высшего образования. Каждый регион характеризуется уникальным набором ценностей, отличающих его от других регионов, что необходимо учитывать при реализации государственной политики [7]. Не менее важно учитывать культуру каждой отдельной организации высшего образования, которая обладает своими уникальными традициями, историей и ценностями. В рамках государственного регулирования необходима гармонизация общей государственной политики и политики конкретных организаций высшего образования с учётом культурных особенностей регионов.

3. Необходимость учёта требований рынка к выпускникам. Современные требования к специалистам обуславливают необходимость наличия социально-культурных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности. Перед государственным регулированием стоит задача синхронизации особенностей организационной культуры организаций высшего образования с особенностями организационной культуры организаций работодателей [8].

Таким образом, в рамках развития теории управления организационной культурой, в ходе исследования были определены и обобщены особенности управления организационной культурой организации высшего образования, которые состоят в необходимости проведения единой государственной политики в системе высшего образования, ориентации на решение социальных проблем в государстве в целом и в его регионах, в частности, а также в наличии сложной системы нормативно-правового обеспечения высшего образования. С учётом выявленных особенностей предложена общая модель государственного регулирования управления организационной культурой организаций высшего образования, выявлены проблемы, возникающие в процессе государственного регулирования управления организационной культурой в высшей школе.

Органы государственной власти и организации высшего образования при принятии управленческих решений могут использовать предложенные положения об особенностях и проблемах государственного регулирования управления организационной культурой в организациях высшего образования с целью улучшения эффективности деятельности в ходе реализации государственной политики и достижения целей конкретной организации.



*Список использованных источников*

1. Зырянова, А.А. Управление организационной культурой высшего учебного заведения / А.А. Зырянова, Т.В. Шендель. – Текст : непосредственный // Архивариус. – 2016. – Т. 1. – № 4(8). – С. 105-108.
2. Князева, С.С. Государственная образовательная политика: современное состояние и перспективы совершенствования / С.С. Князева // Научный электронный журнал «Меридиан». – 2021. – № 5(58). – С. 45-47.
3. Соколова, Н.В. Социальные проблемы современного образования и тенденции развития российского образования / Н.В. Соколова. – Текст : непосредственный // Учёные записки Российского государственного социального университета. – 2012. – № 3(103). – С. 83-89.
4. Володина, Ю.А. Законодательство в сфере образования как источник правового регулирования образовательной деятельности в организациях высшего образования / Ю.А. Володина. – Текст : непосредственный // Развитие российской системы государственного управления : реалии современности, тенденции, перспективы : Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции, Калининград, 23-25 октября 2017 года / Составитель И.В. Мишуткина. – Калининград : «Аксиос», 2017. – С. 47-49.
5. Володина, Ю.А. Правовые полномочия органов государственной власти по управлению системой высшего образования в Российской Федерации / Ю.А. Володина. – Текст : непосредственный // Управление социально-экономическими системами и правовые исследования : теория, методология и практика : Материалы международной научно-практической конференции, Брянск, 13-14 марта 2017 года. Том II. – Брянск : Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2017. – С. 78-84.
6. Дарда, И.В. Нормативно-правовое регулирование в сфере высшего образования : проблемы и решения / И.В. Дарда. – Текст : непосредственный // Высшее образование сегодня. – 2020. – № 5. – С. 10-17.
7. Лешуков, О.В. Управление региональными системами высшего образования в России : возможные подходы / О.В. Лешуков, М.А. Лисюткин. – Текст : непосредственный // Университетское управление : практика и анализ. – 2015. – № 6(100). – С. 29-40.
8. Гильманов, А.З. Требования рынка труда к высококвалифицированным специалистам с высшим образованием / А.З. Гильманов. – Текст : непосредственный // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. – 2013. – № 6. – С. 336-344.

## УСОВЕРШЕНСТВОВАННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

**ЛИЗОГУБ Р.П.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Вопрос эффективного управления деятельностью предприятий, занимающихся предоставлением коммунальных услуг населению на придомовых территориях всегда являлся важным не только для предприятий, но и потребителей услуги. К сожалению, у таких предприятий всегда было очень много проблем различного характера. Использование на практике методики оценки эффективности деятельности предприятия сферы услуг на основе разработанных критериев, будет понятной всем участникам и являться стимулом эффективности управления предприятия, оказывающего услуги населению.

*Ключевые слова:* управление, сфера услуг, эффективный подход, методика оценки, результативность услуг.

## AN IMPROVED APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY'S ACTIVITIES SERVICE INDUSTRIES

**LIZOGUB R.P.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Marketing and Logistics Department*

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

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

*Annotation.* The issue of effective management of the activities of enterprises engaged in providing public services to the population in local areas has always been important not only for enterprises, but also for consumers of the service. Unfortunately, such enterprises have always had a lot of problems of various kinds. The practical use of a methodology for assessing the effectiveness of a service enterprise based on developed criteria will be understandable to all participants and will be an incentive for the management efficiency of an enterprise providing services to the public.

*Keywords:* management, service sector, effective approach, assessment methodology, service effectiveness.

В настоящее время не снижается актуальность вопроса эффективного управления деятельностью предприятий, занимающихся предоставлением коммунальных услуг населению. Жилищно-коммунальное хозяйство является одной из основных отраслей экономики, оказывающей непосредственное и существенное влияние на стоимость и качество предоставляемых услуг, от которых непосредственно зависит уровень и качество жизни всех ее потребителей. Предоставляемые услуги предприятиями жилищно-коммунального комплекса направлены на обеспечение стабильности, устойчивого развития экономики и затрагивает все стороны жизнедеятельности общества. С учетом сложившихся обстоятельств жилищно-коммунальные предприятия находятся на недостаточно высоком уровне, как предприятия сферы услуг, а некоторые из них находятся в критическом состоянии. Причин, обуславливающих такое положение более, чем достаточно: не отвечающая требованиям неэффективная система управления, высокий уровень затрат сырья, материалов, связанных с оказанием данного вида жилищных и коммунальных услуг, иногда, невысокий уровень квалификации работников, и отсутствие специалистов, выполняющих различного рода услуги, отсутствие конкурентного рынка, невысокий уровень платежей за услуги, а порой их полное отсутствие из-за низкой социальной ответственности и непонимания из чего складывается бюджет предоставляемых услуг управляющими компаниями

Актуальными остаются вопросы эффективного подхода к управлению деятельностью предприятий, занимающихся предоставлением коммунальных услуг населению на придомовых территориях [2]. К сожалению, у таких предприятий всегда было очень много проблем различного характера. К таким проблемам можно отнести:

- рост тарифов без реального повышения качества предоставляемых услуг;
- низкая платежная дисциплина;
- износ основных фондов;
- устаревшая техника;
- применение устаревших технологий, которые уже не отвечают современным требованиям и считаются неэффективными во всех отношениях;
- несовершенство нормативно-правовой базы;
- медленное внедрение рыночных методов управления;
- появление новых предприятий - конкурентов, желающих работать в сфере услуг;
- отсутствие системы подготовки и переподготовки специалистов экономического направления и технического профиля для работы в сфере услуг;
- недостаточный уровень осуществления контроля за деятельностью управляющей компании.

Также важным для предприятия сферы услуг является вопрос эффективности использования денежных средств, поступающих на предприятие в качестве оплаты за предоставленные услуги. Поэтому, принимая во внимание сложившуюся обстановку в ДНР, важно объективно оценить вопросы модернизации оборудования и решения появившихся проблем. Однако очень трудно подойти к решению данных проблем, так как сегодня еще не выработаны единые правила, подходы и стандарты, которые бы можно было использовать на всех уровнях управления предприятиями, предоставляющими услуги населению. Поэтому, в настоящее время с учетом сложившихся обстоятельств в ДНР имеются затруднения решения вопроса объективной оценки эффективности предприятий по предоставлению жилищно - коммунальных услуг населению. Имеются утвержденные методики оценки для предприятий ЖКХ, однако они подходят не для всех управляющих компаний. Поэтому, исследования различных методик и подходов к оценке эффективности деятельности предприятий ЖКХ показал, что имеющиеся единые стандарты и методы оценки сегодня недостаточно разработаны. В них отсутствуют важные показатели оценки компонентов эффективности, а также отсутствуют критерии оценивания эффективности деятельности, а иногда разработанные методики не соответствуют требованиям комплексности и системности.

Поэтому, при проведении исследования необходимо обратить внимание на применение методики оценки эффективности деятельности предприятия, предоставляющего жилищно-коммунальные услуги, которая позволит проводить оценку эффективности предприятия в ряде направлений:

- организационно-управленческом;
- производственно-технологическом;
- финансово-экономическом;
- кадровом, с учетом применения маркетинговой политики продвижения.

Такой подход позволит выделить наиболее проблемные и сложные функциональные сферы предприятия для дальнейшего принятия решений по совершенствованию деятельности и принятия решений в области применения политики продвижения.

По итогам оценки отдельных компонентов эффективности работы предприятия можно проводить расчет общей интегральной оценки эффективности функционирования всей системы предприятия жилищно - коммунальной сферы услуг.

При этом рекомендуется использовать для оценки бальный метод, так как рассматриваемые показатели имеют и качественный и количественный характер, и различную размерность. Предлагаемая для оценки деятельности предприятия методика оценки эффективности работы предприятия может быть использована и другими предприятиями, предоставляющими услуги жилищно-коммунального характера. Данная методика обладает рядом достоинств. Она позволяет учитывать различные аспекты деятельности

предприятий, которые были выделены как факторы, определяющие результативность предоставляемых услуг, при оценке общей эффективности такая методика учитывает разную важность каждого представленного компонента и влияние на конечную цель выполненных услуг предприятием-предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг жителям, данный метод оценки эффективности строится на основе объективных критериях оценки работы по отдельным направлениям, что позволяет своевременно провести контроль и сравнение полученных показателей. Разработанная и представленная методика может служить эффективным диагностическим инструментом и может быть использована как руководством предприятия для учета всех затрат, так и государственными органами управления для поддержки инициативы предприятия в области предоставления жилищно-коммунальных услуг и развития предприятия.

Таким образом эффективность управляющей компании должна основываться на критериях, понятным всем участникам и быть стимулом эффективности управления предприятия, оказывающего услуги населению. А также необходимо учитывать, что с учетом представленных показателей и разработанных критериев эффективности деятельность предприятия должна быть прозрачной и эффективной, отчеты, составленные по результатам выполненных услуг и работ должны быть в свободном доступе не только руководству, работникам бухгалтерии, но и жителям придомовой территории. Такой подход позволит с большой скоростью приступить к модернизации отрасли в целом.

#### *Список использованных источников*

1. Астратова Г.В. ЖКХ как объект государственного управления / Г.В. Астратова, С.В. Астратова, Я.Г Вихарева. – Текст : электронный // Вестник Евразийской науки. – 2018. – № 2. – URL : <https://esj.today/PDF/10ECVN218.pdf> (дата обращения 06.05.2024).
2. Суставова, Н. П. Промежуточные итоги реформирования сферы ЖКХ / Н. П. Суставова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2016. – № 5 (109). – С. 425-426. – URL : <https://moluch.ru/archive/109/26493> / (дата обращения: 06.05.2024).
3. Козырев, М. С. Особенности жилищно-коммунального хозяйства как объекта муниципального управления / М. С. Козырев, Т. С. Мелентьева // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 1–2 (11). – С. 200–206. <https://elibrary.ru/xdyajz> / (дата обращения: 06.05.2024).

## **ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

**ЛОБОВ А.В.,**

*аспирант кафедры экономики, управления и рекламы  
ВФ ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»  
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация*

*Аннотация.* Коренная перестройка самой системы материально-технического обеспечения строительства предусматривает создание такой организационной структуры и механизма управления ресурсным обеспечением, которые бы отвечали требованиям интенсификации производства, расширения масштабов строительства и повышения эффективности инвестиционного процесса, сокращения его продолжительности, снижения стоимости, материалоёмкости и трудоёмкости строительства.

*Ключевые слова:* материально-техническое обеспечение, строительная организация, снабжение, доставка, эффективность, нефтегазовая отрасль.

## **FACTORS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF MATERIAL AND TECHNICAL SUPPORT OF A CONSTRUCTION ORGANIZATION IN THE OIL AND GAS INDUSTRY**

**LOBOV A.V.,**

*Postgraduate of the Department of Economics, Management and Advertising  
FSBEI HE «Ukhta State Technical University»,  
Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation*

*Annotation.* A radical restructuring of the system of material and technical support of construction itself provides for the creation of such an organizational structure and a mechanism for managing resource provision that would meet the requirements of intensifying production, expanding the scale of construction and increasing the efficiency of the investment process, reducing its duration, reducing the cost, material and labor intensity of construction.

*Keywords:* material and technical support, construction organization, supply, delivery, efficiency, oil and gas industry.

В строительстве осуществляется комплекс мер по интенсификации строительного производства, перестройки его хозяйственного механизма, а также по совершенствованию системы обеспечения капитального строительства материальными ресурсами. В настоящее время основные научно-технические направления экономики строительных материалов

реализуются за счёт совершенствования проектных решений, внедрения инновационных технологий и перехода на новый хозяйственный механизм.

Одним из важнейших условий функционирования нового хозяйственного механизма является экономия материальных и топливно-энергетических ресурсов, сбалансированность планов строительства с их материально-техническим обеспечением (далее – МТО). Перестройка идёт одновременно по разным направлениям. Внедряются прогрессивные системы производственно-технологической комплектации, уровень развития которых оказывает значительное влияние на конечные технико-экономические показатели деятельности строительной организации, а также в целом на интенсификацию строительного производства. Укрепляются договорные отношения между поставщиками и потребителями, заказчиками и подрядчиками. Повышение заводской готовности изделий и конструкций, поступающих с предприятий на строительную площадку. Эффект от этого мероприятия проявляется в сокращении трудоёмкости, и, как следствие этого, снижении продолжительности строительно-монтажных работ, а в ряде случаев и в снижении стоимости строительства.

Однако надо иметь в виду, что для предприятия изготовление продукции повышенной технологической готовности всегда ведёт к увеличению трудовых и материальных затрат, в то же время на стройке могут увеличиться затраты на перевозку таких изделий и требования особого хранения такой продукции на строительной площадке. Поэтому возникает задача определения оптимального уровня заводской готовности изделий.

Строительные организации могут снижать затраты на материалы за счёт применения более дешёвых их видов по сравнению с предусмотренными в проектах (местные материалы) при соответствующем согласовании.

Расходы по доставке материалов на объекты строительства составляют в среднем 25-30% их сметной стоимости. Сокращению транспортных расходов способствуют внедрение оптимальных схем транспортирования материалов и ликвидация встречных перевозок; организация централизованных перевозок; доборных конструкций, отделочных и комплектующих материалов; повышение уровня механизации погрузочно-разгрузочных работ.

В деятельности строительной компании нефтегазовой отрасли своевременная и качественная комплектация объекта строительства приобретает особое значение, так как является одним из определяющих факторов обеспечения ввода объекта в эксплуатацию в утверждённые сроки.

Учитывая задачи, стоящие сегодня перед нефтегазовым комплексом, мероприятия, направленные на недопущение ошибок в организации материально-техническим обеспечением предприятия, являются первостепенными.

Цель блока МТО предприятия – обеспечение поставки необходимых материально-технических ресурсов (далее – МТР) надлежащего качества в

требуемом количестве, точно в срок, при этом с соблюдением оптимальных стоимостных показателей. Для достижения целей подразделения МТО должны обеспечить решение следующих задач:

- координация и синхронизация с подготовкой производства, финансовыми службами, производственными подразделениями и поставщиками;

- организация информационных потоков для всех участников бизнес-процесса МТО;

- организация закупочных процедур, в том числе выбор поставщиков, согласование цены, логистика, контроль исполнения договоров поставки, формирование бюджета закупок.

Недостаточная эффективность работы блока МТО в первую очередь может быть связана с недоработками в организации бизнес-процесса и отсутствием формализации основных процедур. Можно выделить следующие наиболее часто встречающиеся ошибки:

1. Некорректное планирование – одна из самых распространённых проблем подразделений МТО. При правильно организованной работе потребность в МТР, необходимых в определённый плановый период, должна формироваться заблаговременно на основании определённых производственным блоком требуемых сроков поставки с учётом имеющейся информации о нормативных сроках изготовления тех или иных МТР, а также сроках доставки до объекта.

При отсутствии чёткого планирования закупки часто производятся в оперативном авральном режиме. В результате, период времени, отведенный на поставку МТР, оказывается недопустимо малым, что не позволяет должным образом оценить рынок и осуществить выбор оптимального поставщика. Как итог, растёт риск приобретения предприятием МТР низкого качества по цене, превышающей рыночную.

Встречаются случаи, когда для недопущения указанной выше ситуации, вместо детального планирования МТР закупаются заранее и в количестве, перекрывающем все возможные потребности. В результате, закупленные материалы могут оказаться частично либо полностью невостребованными, в процессе хранения потерять свои потребительские свойства и быть списанными. Таким образом, предприятие понесёт значительные некомпенсируемые убытки.

2. Отсутствие единой информационной системы, в том числе классификатора НСИ, на всех этапах МТО также приводит к проблемам. Следствием становится задержка и рассогласованность при передаче информации из одного подразделения в другое, ошибки в процессах (например, при планировании потребности заказывается один вид номенклатуры, а оформление договорных документов и поставка могут быть осуществлены без сверки и согласования по другим позициям), получение некорректной аналитической отчётности, отсутствие возможности



оперативного сквозного контроля состояния комплектации объекта в любой момент времени.

3. Децентрализованные закупки, когда производственные компании в составе группы самостоятельно обеспечивают себя МТР: осуществляют поиск и выбор поставщиков, закупки, производят хранение и учёт товарно-материальных ценностей – источник значительных финансовых потерь для любого крупного предприятия. В ситуации, когда различные подразделения самостоятельно пытаются вести закупочную деятельность, неизбежным результатом будут несогласованность действий, завышенные цены (как следствие, отсутствие возможности формирования больших партий путём объединения потребности), образование невостребованных складских запасов.

Эффективность работы блока МТО предприятия может быть повышена в первую очередь за счёт формализации и унификации бизнес-процессов. Для этого на предприятии необходимо разработать и внедрить единую методологию управления МТО, обеспечить работу всех участников процесса в единой информационной системе, унифицировать принципы, подходы и бизнес-процессы, сформировать соответствующую организационную структуру подразделений МТО, формализовать распределение полномочий и ролей в области МТО.

Необходимо разработать и внедрить такую структуру блока МТО в компании, которая позволит реализовать основную цель и стратегию организации МТО. Здесь необходимо решить вопрос о распределении полномочий по способам закупок на основании единой методики и эффективной организации распределения ролей и ответственности.

Внутреннее построение блока МТО целесообразно выполнять по принципам выделения подразделений по функциям:

- формирование комплекточной ведомости объекта;
- выбор поставщиков и закупка МТР;
- логистика и складской учёт;
- координаторы проектов.

Специалисты по комплектации формируют комплекточную ведомость объекта, включающую все необходимые для строительства МТР с информацией о количестве, лимитированной стоимости и всех технических характеристиках. Подразделение по организации выбора поставщиков и закупке МТР готовит предложения поставщикам, проводит технико-экономический анализ предложений поставщиков, организует подготовку и согласование проектов договоров и спецификаций на поставку, контролирует исполнение договоров поставки (сроки поставки, финансовые условия, качество) и сбор комплекта документов по поставке МТР. Логисты занимаются организацией доставки и хранения закупленных МТР, а также складского учёта.

Отдельное подразделение – координаторы проектов в части комплектации – контролируют комплектацию объектов всеми необходимыми ресурсами, выявляют потенциальные риски и проблемные ситуации в части комплектации и обеспечивают взаимодействие с производственными строительными подразделениями.

Деятельность подразделений блока координирует руководитель службы МТО.

После проработки структуры блока МТО требуется предусмотреть типовое распределение ролей (определение основных прав, полномочий, обязанностей и выполняемых функций) участников процесса на каждом из этапов закупочной деятельности. Распределение ролей и функций должно быть эффективным и не допускать конфликты интересов при принятии решений. Распределение степени ответственности каждого сотрудника подразделения за ту или иную задачу удобнее всего оформить в виде матрицы ответственности, где с одной стороны перечисляют должности, входящие в структурное подразделение, а с другой – функции данного подразделения. Закрепление функций за сотрудником фиксируется в соответствующих регламентирующих документах и должностных инструкциях.

В подавляющем большинстве случаев службы МТО не являются самостоятельными бизнес-единицами – они только обеспечивают основную производственную деятельность. Единая регламентированная деятельность блока МТО позволит выстроить соответствие целей системы МТО общей стратегии компании, оценить эффективность работы и улучшить работу. Бизнес-процессы и регламенты МТО необходимо унифицировать.

Специфика систем управления в каждом подразделении должна быть учтена в ролях, которые выполняются в бизнес-процессах. На предприятии необходимо разработать регламенты бизнес-процессов МТО, включающие в себя решение нестандартных ситуаций и наличие альтернативных технических и технологических решений в области обеспечения производственных служб необходимыми МТР.

Эффективность управления МТО во многом зависит от умения правильно распорядиться ограниченными оборотными средствами. Планирование здесь – залог успеха. Закупочная деятельность должна основываться на принципах плановости и координации с работой производственных подразделений, финансовым планированием и другими важными бизнес-процессами. Основным видом закупок должны быть «плановые закупки», то есть осуществляемые на основе утверждённых планов и бюджетов, скоординированных с производственными, финансовыми и операционными (функциональными) планами деятельности. При этом бюджеты МТО должны быть согласованы с бюджетами производственной программы, чтобы снизить вероятность возникновения перебоев и разрывов в закупках и оплатах. Планирование и корректировка потребности в МТР

должны производиться по чётко зафиксированным горизонтам и с учётом целей различных уровней управления.

Для достижения максимальной эффективности процессов закупки в крупных компаниях, объединяющих несколько предприятий, наиболее часто строится система централизованного снабжения. Осуществление по крайней мере части закупок на централизованной основе значительно повышает эффективность деятельности служб снабжения. Правильно организованное материально-техническое обеспечение предприятия выступает важным инструментом оптимизации и эффективного управления его деятельностью в целом. На снабжение приходится значительная доля общих расходов предприятия, поэтому даже небольшие улучшения в этой области могут принести существенные финансовые выгоды, что окажется совсем не лишним в сегодняшней непростой экономической ситуации.

## **РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ**

**ЛОСКУТОВА В.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент,*

*доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**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*

*Аннотация.* В данной работе проанализированы актуальные подходы к управлению рисками в условиях динамично развивающегося рынка услуг, выявлены основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия данной отрасли. Рассматриваются современные методы оценки и анализа рисков, а также предложены рекомендации по совершенствованию механизмов риск-менеджмента для повышения эффективности бизнес-планирования на предприятиях сферы услуг.

*Ключевые слова:* риск-менеджмент, бизнес-планирование, сфера услуг, предприятия, механизм, развитие.

## **DEVELOPMENT OF THE RISK MANAGEMENT MECHANISM IN THE BUSINESS PLANNING OF SERVICE ENTERPRISES**

**LOSKUTOVA V.V.,**

*Candidate of Public Administration, Associate Professor,  
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;*

**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*

*Annotation.* This paper analyzes current approaches to risk management in a dynamically developing services market and identifies the main problems faced by enterprises in this industry. Modern methods of risk assessment and analysis are considered, as well as recommendations for improving risk management mechanisms to improve the efficiency of business planning at service enterprises.

*Keywords:* risk management, business planning, service sector, enterprises, mechanism, development.

Риск-менеджмент играет важную роль в современном бизнесе, особенно на предприятиях сферы услуг, где изменчивость рынка и конкурентная среда требуют эффективных стратегий управления рисками. Бизнес-планирование является важным инструментом управления предприятием, позволяющим определить цели, стратегии и тактики развития бизнеса. Однако успешная реализация бизнес-плана часто зависит от того, насколько хорошо организация способна управлять своими рисками. В условиях неопределённости и быстро меняющейся среды предприятиям сферы услуг особенно важно иметь эффективный механизм риск-менеджмента.

Первым шагом к развитию механизма риск-менеджмента является идентификация потенциальных рисков, специфичных для сферы услуг. Это могут быть риски, связанные с изменениями в потребительском спросе, конкуренцией, технологическими изменениями, законодательством и другими факторами. Необходимо провести анализ внешней и внутренней среды, чтобы выявить все возможные угрозы и возможности.

При анализе внешней среды широкое значение приобретают вопросы стратегического анализа:

изучение текущей ситуации и перспектив развития отрасли и рынка (соотношение спроса и предложения, анализ конкурирующих товаров);

выявление неудовлетворённого потребительского спроса (сегментов рынка);

адаптация производственных мощностей компании к требованиям рынка и позитивное влияние на него.

Составляющими анализа являются анализ рынка, изучение спроса, ценообразование на товары, реклама и формирование спроса, планирование ассортимента товаров, продажа товаров и организация торговли. Изучение внешней среды предполагает сбор, обработку и анализ данных с целью снижения неопределённости и принятия решений. Объектами исследования являются рынки, конкуренты, потребители, цены и организационные ресурсы. Исследование рынка охватывает структуру, географию потребителей, возможности рынка, динамику продаж и риски. Результаты исследования рынка включают прогнозы развития рынка, факторы успеха, положение на рынке и сегменты рынка. Исследование конкурентов предполагает сбор данных для анализа конкурентных преимуществ на рынке, продукции конкурентов, новых разработок конкурентов и способов борьбы с ними. Исследования потребителей охватывают изучение моделей потребления, товарных предложений, доходов, возраста и социального статуса потребителей.

Анализ внешней среды представляет собой важную часть системы стратегического планирования организации, которая предполагает тщательный учёт покупательского спроса и анализ положения фирмы на рынке еще до принятия решений. Анализ внешней среды включает в себя изучение элементов, таких как экономические, политические, социальные и технологические факторы, которые могут повлиять на бизнес компании.

Задачами анализа внешней среды являются:

определение возможностей и угроз для компании на рынке;

определение тенденций на рынке и изменений в поведении потребителей;

оценка конкурентной среды;

определение потенциальных рисков и препятствий для бизнеса компании;

выбор стратегии развития компании на основе анализа внешней среды.

Для проведения анализа внешней среды могут быть использованы следующие методы:

1. PEST-анализ (анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов), который позволяет определить влияние внешних факторов на бизнес компании.

2. SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз), который позволяет определить внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на бизнес компании.

3. Анализ конкурентов, который позволяет изучить стратегии конкурентов, их преимущества и недостатки, а также определить свои

конкурентные преимущества.

4. Анализ рынка, который позволяет изучить размер рынка, тенденции и изменения в поведении потребителей, а также определить возможности для развития бизнеса.

5. Анализ потребностей потребителей, который позволяет изучить потребности и предпочтения потребителей, а также определить, какие продукты или услуги могут быть наиболее востребованы на рынке.

При анализе внешней среды важную роль играют внешние и внутренние факторы:

внутренние факторы включают в себя ресурсы компании, её корпоративную культуру, опыт руководства, финансовое положение, технологические возможности и другие аспекты, которые могут оказать влияние на реализацию стратегии;

внешние факторы охватывают политические, экономические, социальные, технологические изменения и другие факторы в окружающей среде, которые могут повлиять на бизнес-планы. Эти факторы включают в себя макроэкономические аспекты, такие как изменения в законодательстве и экономической политике, а также микроэкономические изменения, например, в поведении потребителей и конкурентной среде.

Анализ этих факторов позволяет выявить возможности и угрозы, выделить сильные и слабые стороны предприятий сферы услуг, а также разработать стратегию, учитывающую как внешнюю среду, так и внутренние ресурсы предприятия.

Для эффективного управления рисками необходимо оценить вероятность возникновения каждого риска и его потенциальное воздействие на бизнес. Это позволит определить приоритеты и разработать стратегии управления рисками.

Предприятия сферы услуг сталкиваются с рядом проблем в управлении рисками в бизнес-планировании. Некоторые из основных проблем в этой сфере включают в себя:

1. Неопределённость спроса. В сфере услуг сложно прогнозировать спрос из-за его изменчивости и зависимости от множества факторов. Это создаёт затруднения при планировании и управлении рисками, связанными с недостаточным или избыточным спросом.

2. Конкурентная среда. Большая конкуренция в сфере услуг может привести к снижению цен, ухудшению качества услуг и другим рискам, которые необходимо учитывать при разработке бизнес-планов.

3. Нестабильность внешних условий. Изменения в законодательстве, экономической ситуации, технологиях и других внешних условиях могут оказать значительное влияние на бизнес в сфере услуг и создать дополнительные риски.

4. Репутационные риски. Предприятиям в сфере услуг чрезвычайно важно поддерживать свою репутацию и доверие клиентов. Репутационные

риски могут возникнуть из-за недовольства клиентов, проблем с качеством обслуживания и других факторов.

5. Технологические риски. С развитием технологий в сфере услуг возникают новые угрозы, связанные с кибербезопасностью, потерей данных, отказами систем и другими техническими проблемами.

6. Финансовые риски. Недостаток финансирования, неэффективное управление финансами, изменения валютных курсов и другие финансовые аспекты могут создавать серьёзные риски для предприятий в сфере услуг.

Управление этими и другими рисками требует комплексного подхода, адаптированного к специфике отрасли услуг и конкретным потребностям предприятия.

Существует несколько современных методов оценки и анализа рисков в бизнес-планировании, которые предприятия могут использовать для эффективного управления рисками. Некоторые из них включают: метод анализа SWOT, метод дерева решений, метод Монте-Карло, анализ чувствительности, сценарный анализ, анализ вероятности и воздействия.

Эти методы могут быть использованы отдельно или в комбинации друг с другом для более глубокого анализа и эффективного управления рисками в бизнес-планировании.

Для повышения эффективности бизнес-планирования на предприятиях сферы услуг рекомендуется улучшить механизмы риск-менеджмента, используя следующие инструменты:

1. Идентификацию рисков. Важно провести тщательный анализ и выявить все потенциальные риски, специфичные для сферы услуг, которые могут повлиять на бизнес. Это может включать риски, связанные с изменениями в потребительском спросе, конкуренцией, технологическими изменениями и т. д.

2. Оценку рисков. После идентификации рисков необходимо оценить их вероятность возникновения и потенциальное воздействие на бизнес. Это поможет выявить приоритетные риски и определить, на каких из них следует сосредоточиться в первую очередь.

3. Разработка стратегий управления рисками. На основе оценки рисков необходимо разработать стратегии по их управлению. Это может включать в себя принятие мер для снижения рисков, их передачу страхованию, резервирование финансовых средств для возможных потерь и т. д.

4. Вовлечение сотрудников. Важно включить сотрудников предприятия в процесс управления рисками, обучив их распознавать и реагировать на потенциальные угрозы. Это поможет создать культуру безопасности и ответственности.

5. Мониторинг и анализ. После внедрения механизмов управления рисками необходимо регулярно мониторить ситуацию, анализировать эффективность принятых мер и корректировать стратегии при необходимости.

6. Использование технологий. Внедрение специализированных программных продуктов для управления рисками может значительно упростить процесс анализа, мониторинга и управления рисками на предприятии.

Соблюдение этих рекомендаций поможет повысить эффективность бизнес-планирования на предприятии сферы услуг за счёт более эффективного управления рисками и более точного прогнозирования возможных угроз и возможностей. Развитие механизма риск-менеджмента в бизнес-планировании предприятий сферы услуг играет ключевую роль в обеспечении стабильности и успешности бизнеса. Эффективное управление рисками позволяет минимизировать потери и максимизировать возможности для развития предприятия. Постоянное совершенствование механизмов управления рисками является необходимым условием для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого развития бизнеса на долгосрочную перспективу.

#### *Список использованных источников*

1. Емельянов, С.М. Стратегические аспекты риск-менеджмента в связях с общественностью / С.М. Емельянов. – Текст : электронный // Российская школа связей с общественностью. – 2021. – № 22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-aspekty-risk-menedzhmenta-v-svyazyah-s-obschestvennostyu> (дата обращения: 12.05.2024).

2. Никифоров, С.Д. Задачи и функции стратегического менеджмента в современных условиях / С.Д. Никифоров, В.К. Романович. – Текст : электронный // Экономика и бизнес : теория и практика. – 2024. – №1-2 (107). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-i-funktsii-strategicheskogo-menedzhmenta-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 12.05.2024).

3. Тарасова, Е.В. Особенности антикризисного управления процессами коммуникации в информационном пространстве / Е.В. Тарасова, Д.В. Чертов, А.Д. Лоскутова. – Текст : непосредственный // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы международной науч.-практ. конф. (Донецк, 02-03 ноября 2022 года). – Донецк, 2022. – С. 187-192.

4. Козлов? В.С. Принципы и тенденции развития процессов бизнес-планирования как инструмент менеджмента в современных экономических условиях / В.С. Козлов А.О. Жукова. – Текст : непосредственный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2023. – № 32. – С. 231-239.



## **РОЛЬ МЕХАНИЗМОВ КООРДИНАЦИИ В ЭФФЕКТИВНОМ ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**МАКАРОВА О.В.,**

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

*Аннотация.* Необходимость координации становится крайне важной, особенно тогда, когда работа разделяется на горизонтальные и вертикальные специализации, что характерно для крупных современных организаций. Чем выше уровень разделения труда и теснее взаимосвязь между отделами, тем больше требуется координации. Для успешного взаимодействия необходимо наличие формальных механизмов координации, иначе отдельные функциональные области (подразделения, блоки) будут заниматься исключительно своими интересами, игнорируя общие цели организации.

*Ключевые слова:* механизм координации, взаимодействие, организация, процесс управления, координация, прямой контроль, стандартизация.

## **THE ROLE OF COORDINATION MECHANISMS IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

**MAKAROVA O.V.,**

*Lecturer of the Department of Marketing and Logistics  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The need for coordination becomes extremely important, especially when the work is divided into horizontal and vertical specializations, which is typical for large modern organizations. The higher the level of division of labor and the closer the relationship between departments, the more coordination is required. For successful interaction, formal coordination mechanisms are necessary, otherwise individual functional areas will focus solely on their own interests, ignoring the overall goals of the organization.

*Keywords:* coordination mechanism, interaction, organization, management process, coordination, direct control, standardization.

Координация может проявляться в разнообразных формах – механизмах координации (они также связаны с контролем и коммуникациями).

Функция координации является одной из главных функций по классификации Б.З. Мильнера: «координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия

различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач» [1, с. 2].

Рассмотрим механизмы координации, предложенные Г. Минцбергом и Б. З. Мильнером [1, с. 5].

Г. Минцберг выделил пять основных координационных механизмов, с помощью которых организации координируют свою деятельность (рис. 1):

- взаимное согласование;
- прямой контроль;
- стандартизация рабочих процессов;
- стандартизация выпуска;
- стандартизация навыков и знаний (квалификации).

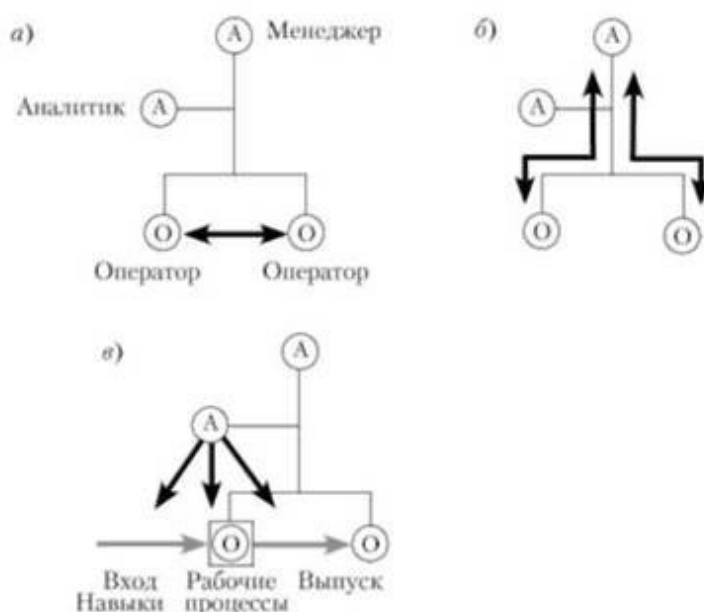


Рис. 1. Механизмы координации по Г. Минцбергу:

а) взаимное согласие; б) прямой контроль; в) стандартизация

Сотрудничество и взаимодействие в процессе неформальных коммуникаций способствуют согласованной координации труда. При использовании данного подхода контроль за рабочим процессом осуществляется непосредственно сотрудниками. Поскольку здесь используется простой механизм согласования, взаимодействие применяется в условиях с низкой сложностью. В то же время, в более сложных условиях, данный метод также может быть использован. Достижение целей требует чёткого распределения обязанностей, так как для решения разнообразных задач необходимо привлечение множества специалистов. По завершении анализа становится ясно, что успех предприятия в первую очередь определяется способностью специалистов успешно взаимодействовать, несмотря на использование различных координационных механизмов.

По мере эволюции из самых простых форм организация переходит к

использованию второго координационного механизма. Прямой контроль способствует координации, так как на одного индивидуума возлагается ответственность за деятельность других, а также постановка задач и наблюдение за их выполнением. Таким образом, один член команды руководит, устанавливая тон для работы остальных.

Даже в отсутствие согласования или прямого контроля процесс работы может быть успешно координирован. Стандартизация возможна на этапе планирования, до начала работы, что позволяет работникам, знакомым с алгоритмом действий, работать согласованно, без необходимости дополнительного общения. Квалификация также может быть стандартизирована, определяя необходимый уровень подготовки работников.

В условиях индивидуальной работы не требуется таких механизмов, поскольку координация осуществляется непосредственно работником. Однако со вторым участником появляется необходимость согласования действий, и с увеличением числа участников команды требуется лидер для обеспечения координации. Прямой контроль становится более уместной формой координации в таких случаях.

В процессе работы возникает тенденция к стандартизации для решения сложных задач, оставляя выбор рабочего процесса за работником. В случаях, когда работа представляет собой сложную задачу, необходимо возвращаться к взаимному согласованию – наиболее простому, но эффективному координационному механизму.

В силу практической необходимости, организации часто комбинируют различные координационные механизмы. Независимо от степени стандартизации, прямой контроль и взаимное согласование все равно остаются неотъемлемой частью процесса. Сегодняшние организации не могут обойтись без руководителей и неформального общения, а сотрудникам требуется способность решать нестандартные ситуации.

По мнению Б.З. Мильнера для обеспечения координации в организации можно использовать различные механизмы:

- неформальную непрограммируемую координацию;
- программируемую безличную координацию;
- индивидуальную координацию;
- групповую координацию [1, с. 29].

*Неформальная непрограммируемая координация* возникает тогда, когда невозможно заранее предвидеть всю деятельность без предварительного планирования со стороны организации. Подобный вид координации основывается на взаимопонимании, общих ценностях и психологических стереотипах, которые выражают необходимость совместной согласованной работы и взаимодействия. Без добровольной координации ни одно предприятие не может эффективно функционировать.

Если условия не позволяют использовать неформальную координацию или при увеличении масштабов организации и изменении её кадрового

состава, применяется *программируемая безличная координация*. Этот механизм важен, так как предоставляет методы решения повседневных проблем координации в форме процедур, планов или стандартных процедур.

*Индивидуальная координация* используется по причине того, что сотрудники могут по-разному трактовать задачи и способы их выполнения. Существуют два подхода к индивидуальной координации. При первом подходе руководитель координирует работу, которая включает как минимум два подразделения. В случае возникновения проблем между подразделениями, руководитель либо принимает необходимое решение, либо утверждает механизм взаимодействия для предотвращения подобных ситуаций в будущем.

*Групповая координация* осуществляется путём обсуждений и принятия согласованных решений на совещаниях групп, комитетов или специально созданных комиссий.

Пять способов координации действий исполнителей определены Г. Минцбергом:

- 1) взаимное согласование («горизонтальная координация»);
- 2) прямой контроль («координация посредством субординации»), основанный на соподчинении исполнителей одному руководителю, наделённому формальной властью;
- 3) стандартизация рабочих процессов (планируемое содержание труда);
- 4) стандартизация продукта труда;
- 5) стандартизация навыков и знаний исполнителей.

В зависимости от механизмов координации Г. Минцберг различает пять основных типов организационных структур [1, с. 92]:

- 1) основанная на прямом контроле простая структура;
- 2) основанная на стандартизации труда технoструктура;
- 3) основанное на стандартизации квалификации операционное ядро;
- 4) основанная на стандартизации результата дивизиональная форма;
- 5) основанная на взаимном согласовании адхoкратия.

Важным элементом координационного процесса является объединение должностных позиций и подразделений в более крупные единицы, а затем их разделение на укрупнённые подразделения.

Группирование позволяет:

создать единую систему контроля над всеми должностными позициями и организационными единицами;

обеспечить общность ресурсов для группируемых позиций / организационных единиц;

установить общие показатели результативности деятельности;

создать условия для взаимодействия между исполнителями [1, с. 90].

Следование точной координации действий внутри подразделений приводит к возникновению проблем координации между подразделениями из-

за группирования. Для решения данных проблем может быть использован процессный подход к управлению.

Особенно важно рационально планировать размер организационной единицы при использовании группирования. Обычно речь идёт о норме управляемости, которая предполагает координацию на основе прямого контроля.

Таким образом, нам представлены пять координационных механизмов, каждый из которых представляет собой уникальное понимание организационной реальности. Только путём сочетания этих механизмов мы сможем приблизиться к осознанию реальной сложности функционирования организации и возможности влиять на координацию задач в рамках всей организационной структуры.

#### *Список использованных источников*

1. Минцберг, Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации : серия «Деловой бестселлер» / Г. Минцберг; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 512 с. – ISBN 5-469-00256-X. – Текст : непосредственный.

2. Клейнер, Г.Б. Системные механизмы координации в инновационной экономике : монография / Г. Б. Клейнер, С. Е. Щепетова ; под ред. Г. Б. Клейнер, С. Е. Щепетова. – КиноРус : Финансовый университет при Правительстве РФ, 2019. – 262 с. – ISBN978-5-40-606929-5. – Текст : непосредственный.

## **АНАЛИЗ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОХРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**МАЛИК М.А.,**

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

**КОНЬКО В.М.,**

*магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ТРОЩИНА Е.М.,**

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

*Аннотация.* В работе проанализированы особенности среды функционирования охранного предприятия. Охарактеризована отрасль услуг безопасности, выделены ее специфические признаки. Рассмотрены тенденции и перспективы развития отрасли.

*Ключевые слова:* охранный бизнес, отрасль охранных услуг, государственная стратегия.

## **ANALYSIS OF THE OPERATING ENVIRONMENT OF SECURITY COMPANIES**

**MALIK M.A.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Vice-rector  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KONKO V.M.,**

*Master's degree of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**TROSHCHINA E.M.,**

*Master's degree of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The paper analyzes the features of the security company's operating environment. The security services industry is characterized and its specific features are highlighted. The trends and prospects of the industry development are considered.

*Keywords:* security company, security services industry, government strategy.

Становление стратегического менеджмента на предприятиях ДНР, в условиях нынешнего социально-экономического положения, осуществляется медленно. Первоочередными являются текущие проблемы, а вопросы формирования перспективы и потенциала остаются без внимания. Однако, не определив стратегию развития, невозможно уверенно принимать аргументированные тактические решения, наращивать капитал, удерживать имеющиеся и приобретать новые конкурентные преимущества. Реалии современных экономических отношений раскрывают необходимость и актуальность формирования эффективной стратегии предприятия с использованием методов стратегического анализа, прогнозирования и планирования.

Теоретические и прикладные аспекты стратегического анализа среды

деятельности предприятия находят отражение в работах многих ученых. Среди них следует выделить исследования В.В. Дорофиевко, И.А. Ильченко, О.А. Цуканова, Т.В. Ковалева, И.Д. Котляров, С.А. Измалкова и других. Несмотря на должный уровень изученности этого вопроса, публикаций посвященных проблеме формирования стратегических решений для предприятий охранной отрасли не так много.

Цель исследования – стратегический анализ среды функционирования охранного предприятия для обеспечения его результативной и конкурентоспособной деятельности.

Сегодня в сфере охранной деятельности наблюдается подъем после кризиса, вызванного началом боевых действий в Донбассе. Этот период отмечился обострением таких проблем, как усиление конкуренции, снижение профессионализма многих участников рынка, повышение демпинга, подорожание оборудования, а также снижение доходов клиентов. Однако, как и в большинстве секторов экономики, кризисная фаза помогла очистить рынок, лишив его слабых элементов и оставив сильнейших игроков в этой области. В настоящее время в сфере охранных услуг Российской Федерации осуществляют деятельность следующие основные субъекты: 1. Федеральная служба войск национальной гвардии Российской Федерации. 2. Федеральная служба охраны. 3. Министерство внутренних дел Российской Федерации. 4. Юридические лица с особыми уставными задачами. 5. Иные юридические лица с особыми уставными задачами. Наибольшую долю рынка охранных систем в Донецкой Народной Республике имеют такие организации: ООО «КОМПЛЕКС БЕЗОПАСНОСТИ «КВАДРО-Т», ООО «Приборы Безопасности», ООО «Денорс», ООО ЧОП «Титан-групп», ООО «РЦБ «СИЛА ДОНБАССА».

Следует отметить, что в настоящее время на рынке охранных услуг ведется борьба за корпоративных клиентов. В основном, около 95% заказчиков качеством услуг не интересуются вовсе, для них определяющим фактором является стоимость. Даже те клиенты, которые много лет имели контракты с надежной компанией-профессионалом, могут рассмотреть предложения со скидкой от новых организаций, и, как следствие, начать сотрудничать с другими охранными фирмами.

Стоимость охранного сервиса может значительно варьироваться среди компаний, что обусловлено мощным демпингом и конкуренцией на рынке. Ввиду этого, проследить за изменениями в экономических тенденциях охранной отрасли сложно. С одной стороны, наблюдается устойчивое снижение цен, основной целью которого является привлечение и переманивание потребителей, с другой – из-за нестабильного курса валют может возникнуть необходимость повышения стоимости отдельных услуг и товаров. За последние несколько лет цены увеличились почти на 20 %, прежде всего в связи с подорожанием автомобильного топлива. Состояние курса доллара повлияло на цену разнообразного технического оборудования (например, сигнализаций), так как реализуемая продукция в большинстве

случаев импортируется из-за рубежа. Возникает потребность в повышении цен также в связи с ростом стоимости дополнительных услуг. Работа охранных предприятий зависит от передачи данных через GSM-канал, что объясняет невозможность отказа от услуг телеком-операторов, и влечет за собой рост цен.

Рассматривая емкость рынка охранного бизнеса, можно отследить тенденции роста. Рентабельность таких предприятий в зависимости от предоставляемых услуг может варьироваться от 25 до 40 %. Срок самоокупаемости в среднем составляет 1,5-2 года. В некоторых случаях эта сфера может быть привлекательной для иностранных инвесторов.

Следует также отметить, что достаточно высокий уровень конкуренции в сфере охранных услуг влечет за собой необходимость широкого применения инструментов маркетинга. Для увеличения клиентской базы и текущих продаж необходимо выбирать наиболее эффективные рекламные средства, определять свою целевую аудиторию. Специализация на конкретном сегменте рынка позволяет не только длительное время успешно работать, но и формировать коллектив специалистов, ориентированных на задачи этого бизнеса.

Среди самых популярных сегодня услуг можно выделить тревожную кнопку, монтаж систем сигнализации. В ДНР во многом это вызвано вхождением в правовое поле Российской Федерации. К примеру, требования к охране учреждений образования регламентируются приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 9 августа 2019 г. №492-ст ГОСТ Р 58485-2019 «Обеспечение безопасности общеобразовательных организаций. Оказание охранных услуг на объектах дошкольных, общеобразовательных и профессиональных общеобразовательных», а также от 28.12.2021 №1869-ст ГОСТ Р 59969-2021 «Обеспечение безопасности образовательных организаций. Оказание охранных услуг на объектах образовательных организаций высшего образования. Общие требования». Введение этих норм дает возможность организациям, предоставляющим охранные услуги, сотрудничать с государственными учреждениями и получить контракты на установку систем безопасности. Поэтому клиенториентированность становится главной задачей для предприятий этой сферы и представляет собой действия по выявлению и своевременному удовлетворению изменяющихся потребностей потребителей, профессиональному предоставлению комплекса услуг с использованием новейших достижений техники и оборудования. Как результат, растет потребность в специалистах по обслуживанию технических систем безопасности. Квалификация работников охранных предприятий сейчас переходит на более высокий уровень, рынок выдвигает новые требования, таким компаниям сегодня необходимо предлагать высокотехнологичные услуги по обеспечению безопасности.

Среди специфических особенностей охранной отрасли следует указать также незрелость, неопределенность и двойственность. Прослеживается



нечеткое определение тарифов на предоставляемые услуги, конкуренция, в большей степени, проявляется в вопросах ценообразования. Зачастую отсутствует грамотный маркетинговый подход, кадры нуждаются в усовершенствовании профессиональных знаний и навыков. В нашей стране нет государственной стратегии развития этой сферы, не определены место и роль частных структур в системе общественной безопасности: с одной стороны, они залог мира, порядка и спокойствия в обществе, с другой – охранная деятельность является бизнесом с экономической составляющей. Но в то же время наблюдается последовательное усовершенствование рынка охранных услуг: ценовая конкуренция начинает уступать место борьбе за качество и надежность.

Подводя итог вышеизложенному, для отрасли охранных услуг можно выделить ряд характерных особенностей и признаков (рис. 1).

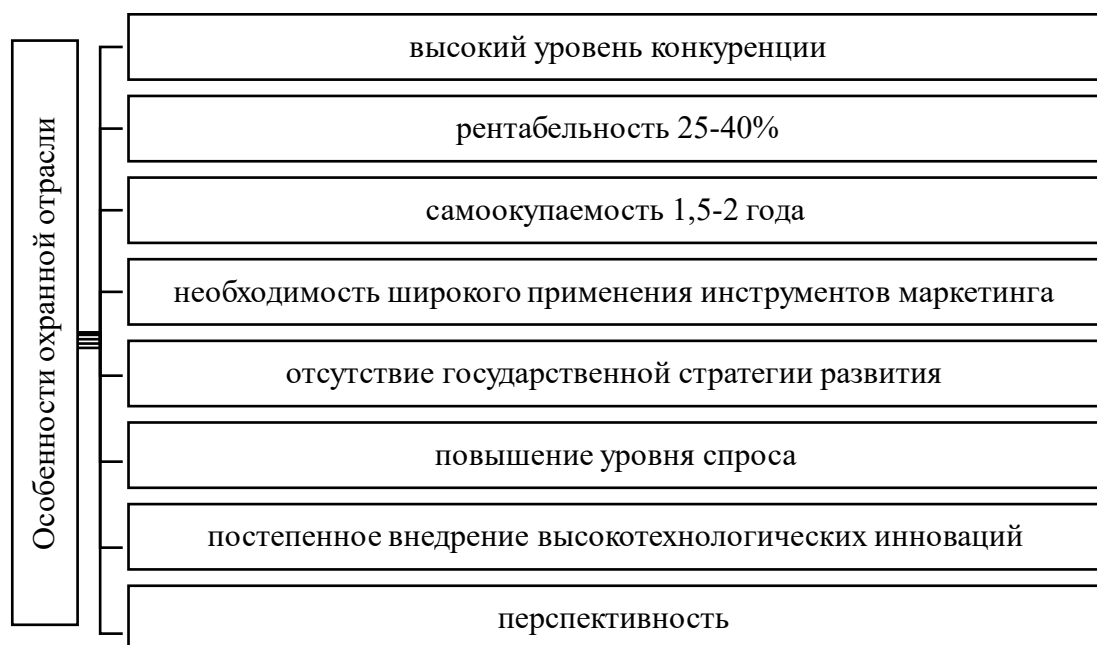


Рис. 1. Особенности отрасли охранных услуг

Анализируя тенденции и перспективы развития охранной отрасли, можно отметить, что этот бизнес достаточно своеобразен, находится на пороге качественных изменений и имеет хорошие предпосылки для развития. Потребительские преимущества способствуют изменениям в технологиях охраны, подталкивают к внедрению высокотехнологичных комплексных систем безопасности, инженерно-технических средств, расширению границ и ассортименту услуг. Учитывая быстро изменяющиеся современные социально-политические и экономические условия, перед охранными предприятиями стоит задачи не только касаясь удержания позиций, но и непрерывного развития и наращивания собственного потенциала. Специфичность сферы услуг безопасности, а также достаточный уровень конкуренции обуславливают необходимость роста внимания к вопросам

стратегического управления компанией. Стратегический анализ позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, на основании проведенного исследования сделать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей, добиться глубокого понимания внешнего окружения и разработать эффективный план действий по достижению поставленных целей.

По результатам анализа отрасли услуг безопасности можно сделать вывод, что для нее характерен высокий уровень конкуренции, требующий от компаний данной сферы быть клиенториентированными. Отрасль сравнительно молода, поэтому ей присущи незрелость и неопределенность. Предприятиям недостает грамотного маркетингового подхода, совершенствования профессиональных знаний и навыков персонала, отсутствует также государственная стратегия развития этой сферы.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ<sup>14</sup>**

**МИШИНА Ю.А.,**

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ИСАКОВА К.А.,**

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

*Аннотация.* Представлены ключевые тенденции развития глобализации и международной торговли, раскрыто их влияние на стратегии развития предприятий. Систематизированы ключевые этапы алгоритма разработки стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок. Конкретизированы современные вызовы, с которыми сталкиваются отечественные предприятия при входе на зарубежный рынок.

*Ключевые слова:* международная торговля, глобализация, зарубежный рынок, современные вызовы, алгоритм, стратегия.

---

<sup>14</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

## **FORMATION OF A STRATEGY FOR THE COMPANY'S ENTRY INTO THE FOREIGN MARKET IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES**

***MISHINA Yu.A.,***

*Candidate of Economics,*

*Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

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

***ISAKOVA K.A.,***

*Master's degree of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

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

*Annotation.* The key trends in the development of globalization and international trade, their impact on enterprise development strategies are presented. The key stages of the algorithm for developing a strategy for entering the foreign market are systematized. The modern challenges faced by domestic enterprises when entering the foreign market are specified.

*Keywords:* international trade, globalization, foreign market, modern challenges, algorithm, strategy.

Учитывая глобальные изменения, связанные с политической и экономической дестабилизацией, обострением военно-политических конфликтов, отечественные предприятия сталкиваются с большим количеством новых вызовов. Успешное функционирование бизнеса в условиях современных вызовов зависит от возможности предприятий адаптировать свои стратегии развития к современным условиям разработки и внедрения новой понятной бизнес-модели, обеспечения операционной эффективности.

Развитие глобализации как процесса интеграции экономики, культуры и политики различных стран привело к нивелированию границ и развитию международной торговли, инвестиционного сотрудничества, передаче технологий и обмену знаниями [1, с. 9].

Среди основных тенденций развития глобализации и международной торговли необходимо отметить: интеграцию мировых рынков – создание единого мирового рынка, где компании конкурируют и сотрудничают на международном уровне; увеличение объёмов международной торговли – свободный обмен товарами и услугами между странами стимулировал экономический рост и создал новые возможности для бизнеса; технологические инновации – развитие информационных технологий и коммуникаций для доступа к мировым рынкам; обострение конкуренции –

рост конкуренции среди предприятий как на мировом, так и на местном уровнях.

Глобализационные процессы оказали значительное влияние на стратегии развития предприятий при выходе на внешние рынки. Успешное функционирование предприятия на мировой арене, как правило, подразумевает: адаптацию к культурным особенностям – понимание культурных различий и адаптацию к ним для эффективного взаимодействия с местными партнёрами и клиентами; использование новейших технологий – применение современных технологий для совершенствования производственных процессов, сокращения издержек, повышения конкурентоспособности; управление цепочками поставок – эффективное управление цепочками поставок для оптимизации логистики, снижения рисков, обеспечения своевременного выполнения заказов; развитие маркетинга – применение глобальной стратегии маркетинга для адаптации своих продуктов и услуг к потребностям различных рынков и привлечения новых клиентов; эффективное управление финансами с целью минимизации рисков от валютных колебаний, оптимизации инвестиций и обеспечения стабильности финансового состояния; развитие лидерства – развитие особых навыков и качеств руководителей (способность к коммуникации, адаптации и принятию решений).

Выход на зарубежный рынок является стратегическим шагом для предприятия, который подразумевает как выгоды, так и значительные риски. Алгоритм разработки стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок включает следующие ключевые этапы [3, с. 52]:

определение цели и приоритетных задач, выбор стратегических альтернатив внешнеэкономической деятельности – акцентируется внимание на уровнях качества продукции и материально-технической базы предприятия, обеспечении его устойчивого финансового положения, наличии квалифицированного персонала, выборе новых рынков, поиске новых партнёров, а также системе логистики, действующей на предприятии;

выбор зарубежного рынка на основе анализа внутренней и внешней среды предприятия – определяются стратегические отраслевые сегменты, привлекательные для предприятия, а также выявляются возможности предприятия в выбранных сегментах зарубежных рынков;

разработка комплексного стратегического плана предприятия – планируется внешнеэкономическая деятельность по функциям, формам осуществления, направлениям финансовых вложений, срокам реализации необходимых мероприятий в стратегических сегментах зарубежного рынка, определяется система целевых показателей, их плановые значения;

выбор и реализация стратегии – определяется и реализуется наиболее оптимальная стратегия для выбранного сегмента зарубежного рынка с точки зрения стратегической альтернативы, конкурентного положения, функциональной направленности, в зависимости от условий различных стран,

с позиции научно-технического развития, жизненного цикла, исходя из особенностей предприятия, планируемой доли рынка, способов ценообразования;

контроль за реализацией стратегии – определяются фактические значения целевых показателей, сопоставляются с плановыми значениями, в случае необходимости осуществляется соответствующая корректировка.

Здесь необходимо отметить, что сегодня отечественным предприятиям при разработке стратегии выхода на зарубежный рынок также необходимо учитывать влияние современных вызовов: неопределённость внешней среды, высокую скорость изменений и принятия соответствующих решений; снижение спроса и покупательной способности; сложность принятия решений о расширении производства, инвестициях в инфраструктуру; проблемы с цепочками поставок оборудования, запасных частей, сырья и материалов; кадровые проблемы, связанные с утечкой кадров, профессиональным выгоранием, нехваткой специалистов; сложности поддержания непрерывности бизнеса и операционной эффективности, необходимость разработки и внедрения современной и понятной бизнес-модели. В условиях современных вызовов отечественные предприятия обязаны искать новые рынки, новых партнёров в других регионах и странах, а также альтернативные сервисы и технологии. Способствовать развитию бизнеса в таких условиях будет гибкая организационная структура, сильная управленческая команда и стратегическое предпринимательское мышление.

#### *Список использованных источников*

1. Мартынова, Ю. А. Инновационные стратегии и управление изменениями в промышленном комплексе: адаптация к динамическим рыночным условиям и технологическим тенденциям / Ю. А. Мартынова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 6. – С. 9-12. – Текст : непосредственный.

2. Мишина, Ю. А. Алгоритм стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / Ю. А. Мишина // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2023. – № 4 (47). – С. 49-59. – Текст : непосредственный.

## **МЕЦЕНАТСТВО КАК СИСТЕМА МОТИВАЦИИ МОЛОДЁЖИ К ЗАНЯТИЮ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ**

***МЯГКОСТУПОВА Т.В.,***

*старший преподаватель кафедры теории и методики физической культуры*

*ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»,*

*Екатеринбург, Свердловская область, Российская Федерация;*

**МОСИНА Н.И.,**

*студентка кафедры теории и методики физической культуры,  
ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический  
университет»,  
Екатеринбург, Свердловская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается понятие мецената и меценатства, сравнение меценатства и спонсорства, преимущества и недостатки меценатства в сфере физической культуры и спорта, а также меценатство в сфере физической культуры и спорта в Свердловской области.

*Ключевые слова:* меценатство, спорт, физическая культура, меценат, благотворительность.

## **PARTICIPANCE AS A SYSTEM OF MOTIVATING YOUTH TO ENTER PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS**

**MYAGKOSTUPOVA T.V.,**

*Senior Lecturer of the Department of Theory and Methodology of Physical Culture  
FSAEI HE «Russian State Vocational Pedagogical University»,  
Yekaterinburg, Sverdlovsk region, Russian Federation;*

**MOSINA N.I.,**

*Student of the Department of Theory and Methodology of Physical Culture  
FSAEI HE «Russian State Vocational Pedagogical University»,  
Ekaterinburg, Sverdlovsk region, Russian Federation*

*Annotation.* This article discusses the concept of philanthropy and philanthropy, a comparison of philanthropy and sponsorship, the advantages and disadvantages of philanthropy in the field of physical culture and sports, as well as philanthropy in the field of physical culture and sports in the Sverdlovsk region.

*Keywords:* patronage, sports, physical education, philanthropist, charity.

В индустрии спорта меценатство играет важную роль, ведь от этого зависит финансовая поддержка для развития спортивной индустрии, что влечёт за собой достижение высоких результатов в спорте. Меценатство включает в себя спонсорскую поддержку проведения спортивных мероприятий, финансирование спортивных клубов, обеспечение материальных условий для тренировок и развития спортивной инфраструктуры.

Меценат – это лицо, физическое или юридическое, которое бескорыстно предоставляет ресурсы (финансовые, материально-технические) для сохранения и развития культурного наследия страны [3].

Меценатство представляет собой предоставление безвозмездной материальной помощи организациям, а также представителям культуры и

спорта. Оно получило своё название от Гая Цильния Мецената, который оказывал поддержку талантливым поэтам и писателям, которых преследовали власти [2].

Еще одно определение меценатству даёт А.А. Стрекалова: меценатство – это область общественной деятельности, связанная с поддержкой и развитием объектов культуры, различных видов профессиональной деятельности (культура, искусство, наука, образование, спорт), которые составляют духовное наследие государства [4].

Понятия «спонсорство» и «меценатство» имеют внешние сходства, но тем не менее различаются по функционированию и содержанию. Спонсорство представляет собой сотрудничество и совместную реализацию проектов или каких-либо программ. Спонсор предоставляет финансовую поддержку с целью достижения финансовой выгоды для себя [3]. Меценатство, в свою очередь, оказывает финансовую поддержку и материально-техническое обеспечение, но не на регулярной основе. Мотивы здесь связаны с духовными ценностями, и получение финансовой выгоды не рассматривается [3].

Главным преимуществом меценатства является возможность обеспечения высокого уровня результатов в той или иной спортивной деятельности. Создаются наиболее благоприятные условия для занятий различными видами спорта, безусловно, повышается мотивация у спортсменов высокого уровня заниматься своим видом спорта и показывать наиболее высокие результаты.

Но также существуют и недостатки в данном виде благотворительности. К этим недостаткам, например, можно отнести неравномерное распределение денежных ресурсов. Меценат может внезапно отказаться от финансирования, что, в свою очередь, повлечёт за собой трудности отдельного спортивного клуба или спортивной организации. Ещё одним недостатком является то, что в одно спортивное направление может вкладываться больше финансовых средств, чем в другое, что может привести к развитию конфликтных ситуаций между занимающимися.

В Свердловской области также развито меценатство в сфере физической культуры и спорта. Одним из меценатов в сфере физической культуры и спорта в Свердловской области является Алтушкин Игорь Алексеевич – меценат, основатель благотворительного фонда РМК (Русская медная компания). В 2018 году им была основана Академия единоборств РМК, в которой развиваются направления боевых искусств, такие как: бокс, ММА, тайский бокс, кикбоксинг, карате косики, карате киокусинкай, дзюдо, бразильское джиу-джитсу и грэпплинг, силовой экстрим и кроссфит. Кроме того, Игорем Алтушкиным был построен спортивно-стрелковый комплекс под названием «Архангел Михаил» [1].

Академия единоборств представляет собой большой проект, полностью посвящённый единоборствам, который располагается на четырёх этажах. Главной целью Академии является увеличение количества взрослых и детей,

занимающихся физической культурой и спортом и ведущих здоровый образ жизни. Так создаётся система мотивации молодёжи к здоровому образу жизни. На верхних этажах Академии располагается РМК арена, специальный зал, предназначенный для проведения профессиональных поединков. Открытие данной Академии является важным фактом Русской медной компании в популяризации и развитии единоборств, спорта и в целом в пропаганде здорового образа жизни среди населения Свердловской области.

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы: меценатство в сфере физической культуры и спорта считается одной из форм благотворительности. Меценаты помогают развивать определённые спортивные направления, открывают спортивные клубы, строят комплексы для повышения количества людей, занимающихся спортом. Раскрыта суть таких понятий как «меценат», «меценатство», «спонсорство», дана сравнительная характеристика спонсорства и меценатства, перечислены преимущества и недостатки меценатства, отмечено их положительное влияние на развитие физической культуры населения, в частности, молодёжи Свердловской области.

#### *Список использованных источников*

1. Алтушкин, И. А. Игорь Алтушкин: карьера основателя РМК / И. А. Алтушкин. – Текст : электронный. – URL: <https://newizv.ru/news/2022-10-24/igor-altushkin-kariera-osnovatelya-rmk-408372> (дата обращения: 09.04.2024).
2. Ибрагимова, Д.Х. Меценатство / Д.Х. Ибрагимова. – Текст : непосредственный // БМИК. – 2015. – № 12. – С. 28-36.
3. Маланина, Д. В. Отличия и функции основных форм поддержки культуры: патронаж, меценатство, спонсорство, благотворительность / Д.В. Маланина. – Текст : непосредственный // Скиф. – 2018. – № 6(22). – С. 95-103.
4. Стрекалова, А. А. Благотворительность, меценатство и спонсорство как особый вид социальной помощи / А. А. Стрекалова. – Текст : непосредственный // Journal of new economy. – 2012. – № 6 (44). – С. 142-150.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАРКЕТИНГЕ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ**

**МЯСНЯНКИНА В.,**  
*риэлтор агентства недвижимости Arenco Real Estate,  
сектор недвижимости AAA Group,  
Дубай, ОАЭ;*



**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*

*Аннотация.* В современном мире риэлторская деятельность становится всё более популярной. Как вид продукции, маркетинг недвижимости включает в себя разработку и проведение различных мероприятий для повышения привлекательности объекта со стороны целевой аудитории, которая его приобрела после завершения строительства. Чтобы эффективно рекламировать недвижимость в современном мире, стандартный набор мероприятий явно недостаточен. Благодаря профессиональному подходу, маркетинг активно используется на всех этапах создания недвижимости, начиная с момента её создания и до конца её жизненного цикла.

*Ключевые слова:* маркетинг; рынок недвижимости; рекламная компания; стратегия продаж; бизнес-проект.

## **THE MAIN TRENDS IN REAL ESTATE MARKET MARKETING**

**MIASNIANKINA V.,**

*realtor of a real estate agency Arenco Real Estate,*

*AAA Group Real Estate Sector*

*Dubai, UAE;*

**AGARKOVA N.V.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Marketing and Logistics Department*

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

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

*Annotation.* In the modern world, real estate activity is becoming more and more popular. As a type of product, real estate marketing includes the development and implementation of various activities to increase the attractiveness of the object from the target audience, which acquired it after completion of construction. To effectively advertise real estate in the modern world, the standard set of events is clearly insufficient. Thanks to a professional approach, marketing is actively used at all stages of real estate creation, from the moment of its creation to the end of its life cycle.

*Keywords:* marketing; real estate market; advertising company; sales strategy; business project.

Интернет-трейдинг оказывает заметное воздействие на мировую экономику. В перспективе он станет ключевым фактором как для торговых

отношений, так и для рынка недвижимости. Этот вид бизнеса уникален тем, что в нём продаются одновременно два продукта – услуга и сам объект. Недвижимость – это материальный объект с уникальным набором характеристик, присущих только ему: привязка к земле, долговечность и другие особенности. В настоящее время интернет является наиболее удобным, быстрым и экономически эффективным способом управления информационными потоками. Риэлторский бизнес нуждается в активном внедрении инновационных технологий, особенно в сфере информационных технологий. Виртуальная рабочая среда позволяет решать задачи, находясь вдали от офиса. В настоящее время наиболее эффективными остаются ресурсы, представленные в интернете и доступные всем: как для риэлторов, так и для обычных пользователей. Благодаря интернету агентства могут предоставлять клиентам основную информацию о рынке и ценах. Современные технологии и онлайн-платформы открывают новые возможности для самостоятельных сделок по покупке и продаже недвижимости, упрощая процесс. Разработка таких проектов изменит работу агентов по недвижимости, которые смогут сосредоточиться на консультировании и использовании технологических платформ. Ситуация на рынке недвижимости стимулирует совершенствование маркетинга и заставляет застройщиков, риэлторов становиться всё более изобретательными в методах продвижения. Конкуренция требует не только оптимизации рекламы недвижимости, но и создания более креативных идей, которые лучше воздействуют на целевую аудиторию. Для эффективной воронки продаж необходим полный спектр мероприятий: креативы, реклама на всех каналах, аналитика. Сохранение маркетингового персонала экономически целесообразно для крупных компаний, в то время как разработчикам выгоднее обращаться к агентствам с фиксированными ценами на услуги. Успешные агентства недвижимости следуют ключевым тенденциям и подходам в маркетинге жилой недвижимости. Они вкладывают средства в маркетинговое планирование, развитие бренда, создание и продвижение сайтов, продвижение в соцсетях, PR-мероприятия и стратегию продаж проекта.

Для успешного функционирования агентства недвижимости важно уделять должное внимание ключевым тенденциям в маркетинге жилой недвижимости и применять эффективные подходы.

Для успешного функционирования агентства недвижимости необходимо учитывать следующие ключевые тенденции в маркетинге жилой недвижимости и использовать приносящие результаты подходы:

1. Планирование маркетинговых мероприятий и рекламных кампаний. Важно разработать календарный и финансовый план для эффективной реализации объектов, учитывая все доступные ресурсы. Также необходимо провести анализ ценности и производительности.

2. Создание уникального имиджа проекта и развитие бренда. Это включает в себя разработку концепции проекта, создание нейминга, слогана,

логотипа, элементов фирменного стиля. Важно также разрабатывать презентационные материалы и рекламные макеты для ключевых медиа.

3. Разработка и продвижение сайтов проекта. Для этого требуется разработать техническое задание, структуру сайта, дизайн, тексты и наполнение информацией. Важно также увеличить посещаемость сайта через комплексный сервис и провести эффективную рекламную кампанию.

4. Продвижение проектов в социальных сетях. Более половины интернет-пользователей активно используют ключевые социальные сети. Поэтому важно осуществлять продвижение недвижимости в данных сетях.

5. Организация PR-мероприятий. При работе над крупными проектами необходимо активно взаимодействовать с журналистами, блогерами, специализированными изданиями, а также создавать информационный фон через пресс-релизы, форумы и обзоры.

6. Разработка стратегии продаж. Важно разработать ценовую стратегию, которая позволит выделиться на фоне конкурентов и достигнуть поставленных целей клиента. Необходимо также определить ключевые каналы продаж и установить правила работы с ними.

Самые результативные методы продвижения могут различаться в зависимости от особенностей вашего бизнеса, целевой аудитории и рыночной ситуации. Тем не менее, эффективной стратегией может стать комбинация SEO, контентного маркетинга, присутствия в социальных сетях контекстной рекламы, дополненной эффективными PR-кампаниями и партнёрским сотрудничеством. Эффективное использование различных маркетинговых мероприятий позволяет достичь значительных результатов и повысить культуру потребления, обеспечивая клиенту комфорт при совершении сделки.

#### *Список использованных источников*

1. Жигулина, Т. Н. Менеджмент в сфере недвижимости : учебное пособие / Т. Н. Жигулина. – Барнаул : АГАУ, 2021. – 88 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/262013> (дата обращения: 09.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Кузьмич, Н. П. Маркетинг на рынке коммерческой недвижимости : Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса: Сборник научных трудов по результатам работы V Международной научно-практической студенческой конференции – конкурса 25 ноября 2022 года / под редакцией О. А. Шиховой [и др.]. – Вологда : ВГМХА им. Н.В. Верещагина, 2023. – 275 с. – ISBN 978-5-98076-381-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/387683> (дата обращения: 09.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Федотов, Г. В. Экономика недвижимости : учебное пособие для вузов / Г. В. Федотов, Б. А. Волков. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 440 с. – ISBN

978-5-507-48429-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/380726> (дата обращения: 09.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

## **КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ В МОДЕЛИРОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

**НОВИКОВА А.К.,**

*преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* На сегодняшний день моделирование является наиболее эффективным средством для решения сложных процессов автоматизации, таких как эксперименты, проектирование, исследование, практическая деятельность человека и с каждым разом всё больше подтверждает удивительно высокую степень эффективности математики в естественных и технических науках. Моделирование даёт возможность учитывать и использовать в управлении все существующие данные об объекте, согласовывать решения в объективном, а не субъективном критерии эффективности.

*Ключевые слова:* моделирование, количественные методы в экономике, макро-микроэкономические процессы.

## **QUANTITATIVE METHODS IN MODELING ECONOMIC PROCESSES**

**NOVIKOVA A.K.,**

*Lecturer of the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* To date, modeling is the most effective tool for solving complex automation processes, such as experiments, design, research, and practical human activity, each time more and more confirms the surprisingly high degree of effectiveness of mathematics in the natural and technical sciences. Modeling makes it possible to take into account and use all existing data about the object in management, to coordinate decisions in an objective, rather than subjective, efficiency criterion.

*Keywords:* modeling, quantitative methods in economics, macro-microeconomic processes.

Количественные методы в экономике – это совокупность методов, предусматривающих анализ статистических данных, на основе которых строится экономическая система и регулируются макро-микроэкономические

процессы. Они нужны для нахождения определённых оптимальных решений для определённых ситуаций и помогают найти их экономическую закономерность [2]. Если разделять количественные методы по видам, то можно выделить три общих:

- 1) статистические;
- 2) моделирование экономических процессов;
- 3) учёт производства, обмена, распределения и потребления продукции и затрат ресурсов в натуральном и денежном выражении [1].

Статистический метод позволяет нам найти и понять закономерность экономической системы. На основе него определяют поведение объекта и субъектов, чтобы потом сделать прогноз на дальнейшие события. В виде примера можем взять курс доллара, который постоянно меняется и у него есть своя динамика роста и падения из-за внешних факторов, влияющих на него. Факторами, вызывающими движение валюты, могут быть валютные депозиты, активность аграриев, помощь от партнёров, оживление потребительского спроса [3]. Рассматривая время и срок их действия, можно примерно понять, насколько сильно упадёт или повысится курс доллара, а также период этого события.

Следующим видом количественных методов является моделирование экономических процессов. Оно даёт возможность представлять экономическую ситуацию графически. Единственным его минусом является то, что могут возникнуть трудности с построением динамических экономических процессов. Главным требованием таких моделей является адекватность процесса моделирования для реальной действительности. Потому что иногда возникают проблемы с динамичностью объекта, то есть воспроизведение в математической форме выходит за рамки нормы. Сам метод моделирования экономических процессов может использоваться в случае повышения цен на товары и услуги в зависимости от каких-то факторов [4].

Например, покупка букетов цветов. Сделав модель, в которой показаны цена и спрос на этот товар, можно сделать вывод, что спрос и цена увеличивается во время праздников. К тому же этот экономический процесс является адекватным и имеет закономерность, которая повторяется каждый год в одни и те же даты. Итак, эта модель работает в большинстве случаев на товарах с циклической динамикой.

Важный метод, который нужно рассмотреть – учёт сырья, материалов, полуфабрикатов при производстве продукции, её обмене, распределении и потреблении, а также расход ресурсов в натуральном и денежном выражении. Он используется для предприятий, где необходимо исследовать несколько взаимосвязанных процессов, требующих определённых затрат ресурсов. Примером может служить распределение бюджета на разные части предприятий, где за месяц надо заплатить за перевозку чего-то, за изготовление товара и зарплату рабочим. Хотя сумма денег может меняться, всё равно она остаётся более менее одинаковой, поэтому здесь можно

использовать анализ статистических данных, который поможет найти среднее количество денег, которое тратится предприятием.

Таким образом, рассмотренные распространённые типы количественных методов в экономике и менеджменте обеспечивают исследовательский инструментарий экономической системы, позволяют сделать её анализ и прогноз на дальнейшие события.

#### *Список использованных источников*

1. Хакимова, Д. Р. Методы математического моделирования в экономике / Д. Р. Хакимова. – Текст : электронный // Молодой учёный. – 2022. – № 39 (434). – С. 58-60. – URL: <https://moluch.ru/archive/434/95205/> (дата обращения: 21.05.2024).

2. Звягин, Л. С. Исследование и моделирование глобальных экономических процессов с заданными свойствами в условиях инновационной экономики и предприятий / Л. С. Звягин. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 2. – № 3. – С. 21-30.

3. Науменко, С. Н. Теоретические предпосылки к проектированию систем управления предприятиями сферы ВЭД / С. Н. Науменко, А. К. Новикова. – Текст : непосредственный // Материалы IV международной науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2020 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2020. – С. 195-197.

4. Zvyagin, L. Innovative activity as a basis for successful partnership of business and education spheres / В сборнике: Proceedings of 2017 IEEE 6th Forum Strategic Partnership of Universities and Enterprises of HiTech Branches (Science. Education. Innovations), SPUE 2017 6. 2018. – P. 114-117.

## **ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

***ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,***

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

***ЧАЙКОВСКИЙ А.И.,***

*магистрант кафедры менеджмента в производственной сфере*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрена эффективность производственно-хозяйственной деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания», проведена оценка вероятности наступления рисков и разработаны практические рекомендации по их устранению или сведению к минимуму.

*Ключевые слова:* риск, предприятие, энергетическая отрасль, снижение степени влияния рисков.

## **ASSESSMENT OF THE PROBABILITY OF OCCURRENCE OF RISKS IN THE ACTIVITIES OF AN ENERGY SUPPLY COMPANY**

***PEREVOZNIKOVA E.V.,***

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

***ЧАЙКОВСКИЈ А.І.,***

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

*Annotation.* The paper considers the effectiveness of the production and economic activities of the State Unitary Enterprise of the DPR «Regional Energy Supply Company», assesses the likelihood of risks and develops practical recommendations for their elimination or minimization.

*Key words:* risk, enterprise, energy industry, reducing the degree of risk impact.

В настоящее время энергетическая отрасль является одной из наиболее важных и перспективных отраслей Донецкой Народной Республики. С развитием технологий и увеличением потребления энергии, данная отрасль становится все более значимой.

В Донецкой Народной Республике работают три крупнейших государственных энергопредприятия – «Энергия Донбасса», «Государственная магистральная сетевая компания» и ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания», входящие в сферу управления Министерства угля и энергетики ДНР [1].

Устойчивое и надежное функционирование системы энергообеспечения любого города зависит от эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающего потребителей электрической энергией и оптимизации управления процессами энергообеспечения [2].

В данной работе рассмотрим эффективность производственно-

хозяйственной деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания», проведем оценку вероятности наступления рисков и разработаем практические рекомендации по их устранению или сведению к минимуму.

SWOT–анализ положения ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» приведен в табл. 1.

Таблица 1

**SWOT–анализ ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания»**

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1. Стратегическое значение предприятия для республики в части бесперебойного обеспечения электрической энергией потребителей. 2. Монопольное положение предприятия в части поставки электроэнергии потребителям. 3. Многолетний опыт работы и высококвалифицированный персонал 4. Наличие развитой инфраструктуры электрических сетей и мощностей на всей территории Республики	1. Дефицит оборотных средств, рост кредиторской задолженности за купленную электрическую энергию перед ОРЭ в связи с низким уровнем оплаты потребителями за электрическую энергию. 2. Высокий износ сетей и оборудования, который влечет за собой увеличение эксплуатационных затрат, а также требует больших капиталовложений. 3. Дефицит квалифицированных кадров. 4. Низкий уровень заработной платы
Угрозы:	Возможности:
1. Сложная экономическая и политическая обстановка в Республике. 2. Снижение объемов потребления электрической энергии низкая платежеспособность потребителей за потребленную электрическую энергию 3. Нормативно-правовые: - несовершенство законодательной базы; - установление для предприятия розничных тарифов по поставке электрической энергии субъектам хозяйственной деятельности на уровне ниже экономически обоснованных 4. Отток кадров	1. Высокий потенциал увеличения объемов реализации электроэнергии в случае появления новых потребителей или возобновления работы с полной загрузкой мощностей существующих потребителей. 2. Перспективное развитие, поддержание и техническое перевооружение действующих мощностей производства. 3. Потенциал развития сферы предоставления дополнительных работ и услуг, связанных с лицензионной деятельностью. 4. Развитие информационных систем диспетчеризации, управления, учета электроэнергии (SCADA, АСУ ТП, АСКУЭ). 5. Открытие центра по обучению персонала

Вероятность наступления рисков в деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» рассмотрим по данным табл. 2.



Таблица 2

**Вероятность наступления рисков в деятельности ГУП ДНР  
«Региональная энергопоставляющая компания»**

№ п/п	Виды рисков	Вероятность наступления, %			
		0-25	25-50	50-75	75-100
1	Нарушение режима работы энергетического комплекса в связи с проведением активных боевых действий			75	
2	Нарушение сроков выполнения производственных планов и мероприятий инвестиционной программы, в т.ч. по причине дефицита денежных средств для финансирования мероприятий. Необходимость заключения внешнеэкономических договоров с фиксированными сроками оплаты в связи с отсутствием специализированных поставщиков и подрядных организаций на территории Республики.			50	
3	Возникновение аварийных ситуаций по причине высокого физического и морального износа основных средств, а также обусловленных действием непреодолимых сил и стихийных бедствий	10			
4	Отток высококвалифицированных кадров по причине низкой конкурентоспособности уровня заработной платы на рынке труда Донецкой Народной Республики и РФ	25			
5	Принятие законодательных актов по установлению льготного тарифа на электроэнергию для отдельных категорий потребителей (предприятия тепло-водоснабжения, отдельные силовые структуры и МЧС)		40		
6	Установление для предприятия розничных тарифов по поставке электрической энергии субъектам хозяйственной деятельности на уровне ниже экономически обоснованных				80
7	Снижение уровня платежной дисциплины за потребленную электроэнергию со стороны потребителей			75	
8	Рост затрат в части налогообложения технологических потерь из-за несовершенства законодательной базы			50	

Возможные мероприятия по снижению степени влияния рисков ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Мероприятия по снижению степени влияния рисков**

№ п/п	Виды рисков	Мероприятия
1	2	3
1	Нарушение режима работы энергетического комплекса в связи с проведением активных боевых действий	Тесное взаимодействие с силовыми структурами, обеспечивающими безопасный доступ к поврежденным объектам электроэнергетики, находящимся в зоне проведения боевых действий.
2	Нарушение сроков выполнения производственных планов и мероприятий инвестиционной программы, в т.ч. по причине дефицита денежных средств для финансирования мероприятий. Необходимость заключения внешнеэкономических договоров с фиксированными сроками оплаты в связи с отсутствием специализированных поставщиков и подрядных организаций на территории Республики.	Оптимизация производственных процессов.
		Выполнение комплекса организационно-технических мероприятий, направленных на повышение уровня сборов за потребленную электроэнергию в текущих периодах, на снижение коммерческих потерь, проведение работы с должниками, в т.ч. интенсификация претензионно-исковой работы
3	Законодательные, связанные с принятием отдельных нормативных актов по установлению льготного тарифа на электроэнергию для отдельных категорий потребителей (предприятия тепло-водоснабжения, отдельные силовые структуры и МЧС)	Мониторинг и проведение переговоров с поставщиками и подрядными организациями, которые являются официальными представителями организаций РФ по заключению договоров на взаимовыгодных условиях
		Инициация рассмотрения возможности принятия "зеркальных" нормативно-правовых актов, устанавливающих «льготный» тариф для РП «РЭК» по отдельным работам и услугам (например, по услугам тепло-водоснабжения, охраны объектов)
4	Установление для предприятия розничных тарифов по поставке электрической энергии субъектам хозяйственной деятельности на уровне ниже экономически обоснованных.	Мероприятия по устранению риска находятся вне зоны компетенции РП "РЭК"
5	Рост затрат в части налогообложения технологических потерь из-за несовершенства законодательной базы	Подготовка проекта изменений в действующие нормативно-правовые акты, которые будут учитывать специфику энергетических предприятий в части налогообложения потерь электроэнергии.

*Продолжение табл. 3*

1	2	3
6	Снижение уровня платежной дисциплины за потребленную электроэнергию со стороны потребителей	Постоянный контроль оплат, в т.ч. по договорам реструктуризации и по гарантийным письмам. Реализация механизма текущих взаимных расчетов за отпущенную электроэнергию предприятиям ЖКХ. Снижение дебиторской задолженности и проведение работы по недопущению ее выхода за сроки исковой давности.
7	Отток квалифицированных кадров по причине низкой конкурентоспособности уровня заработной платы на рынке труда Донецкой Народной Республики и РФ	Открытие центра по обучению, выполнение программы социального развития, в т.ч. выделение средств на оздоровление и материальное поощрение.
8	Возникновение аварийных ситуаций по причине высокого физического и морального износа основных средств, а также обусловленных действием непреодолимых сил и стихийных бедствий и, как следствие, превышение фактических потерь электрической энергии от нормативных	Проведение реконструкции, модернизации, технического перевооружения элементов сети (оборудования ПС, элементов ВЛ и т.п.)

Необходимо отметить, что не все мероприятия по устранению риска находятся в зоне компетенции ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания».

Таким образом, приоритетными направлениями в деятельности ГУП ДНР «Региональная энергопоставляющая компания» должны быть:

1. Перспективное развитие, поддержание и техническое перевооружение действующих мощностей производства.
2. Обеспечение финансовой стабильности предприятия.
3. Сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала.
4. Сохранение жизни и здоровья сотрудников.
5. Повышение энергоэффективности.

*Список использованных источников*

1. Энергетическая инфраструктура Донецкой Народной Республики. - Текст : электронный // РЕПОСТ. Спецпроекты. – URL : <https://repost.press/news/energeticheskaya-infrastruktura-doneckoj-narodnoj-respubliki> (дата обращения: 15.03.2024).

2. Управление предприятиями энергообеспечения города и повышение его эффективности (на примере МП «Лыткаринская электросеть»). – Текст : электронный // База знаний «Allbest». — URL : [https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65635a3bd69b4d53a88521216d26\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65635a3bd69b4d53a88521216d26_1.html) (дата обращения: 15.03.2024).

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДНР КАК ЧАСТЬ ИХ  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**ПЕТРОВА И.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация:*

**МЫЗНИКОВ И.А.,**

*преподаватель кафедры менеджмента в производственной сфере  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В условиях сложной экономической ситуации, вызванной политическими конфликтами и военными действиями на территории Донецкой Народной Республики (ДНР), промышленные предприятия этого региона сталкиваются с рядом вызовов, которые необходимо эффективно преодолеть для обеспечения их устойчивого развития. Для этого следует внедрить антикризисное управление, которое позволит минимизировать риски и обеспечить эффективное функционирование производственных предприятий.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, антикризисное управление, промышленные предприятия, кризис, менеджмент.

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES  
OF THE DPR AS PART OF THEIR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**PETROVA I.V.,**

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

**MYZNIKOV I.A.,**

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

*Annotation.* In the context of the difficult economic situation caused by political conflicts and military actions on the territory of the Donetsk People's Republic (DPR), industrial enterprises in this region face a number of challenges

that must be effectively overcome to ensure their sustainable development. To do this, it is necessary to implement anti-crisis management, which will minimize risks and ensure the effective functioning of production enterprises.

*Keywords:* sustainable development, crisis management, industrial enterprises, crisis, management.

Промышленные предприятия Донецкой Народной Республики (ДНР) сталкиваются с многочисленными кризисными вызовами, которые угрожают их устойчивому развитию. Антикризисное управление играет решающую роль в обеспечении выживания и процветания этих предприятий в сложных экономических и политических условиях.

Комплексный анализ факторов развития кризисногенных факторов в экономике ДНР, оказывающих наибольшее влияние на деятельность отечественных промышленных предприятий, представлен в исследовании автора [1]. Основными причинами кризисных ситуаций на предприятиях в ДНР являются военные действия на территории Республики, экономический кризис и слабое развитие торговых отношений с соседними регионами. Эти факторы оказывают серьёзное влияние на хозяйственную деятельность предприятий и требуют принятия конкретных мер для их преодоления.

Научный анализ различных отраслевых трактовок понятия «устойчивое развитие» показывает, что в принципе они включают лишь некоторые существенные аспекты устойчивого развития. Также стоит отметить, что они определяют устойчивое развитие лишь в рамках «идеальных условий», что неприменимо к условиям хозяйствования промышленных предприятий ДНР [2].

Устойчивое развитие промышленных предприятий в рамках антикризисного управления понимается как управление, направленное на достижение баланса между внутренней и внешней средой промышленного предприятия и его потенциалов без ущерба будущим возможностям предприятия.

С учётом вышеизложенного авторская концепция устойчивого развития промышленного предприятия базируется на достижении баланса между его внутренним и внешним потенциалами [3].

Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях антикризисного управления обеспечивается состоянием его внутренней и внешней среды в условиях достижения сформированной миссии, а формирование стратегии устойчивого развития основано на взаимодействии этих факторов [2].

Одной из основных задач антикризисного управления является управление финансовыми ресурсами предприятия с целью обеспечения его финансовой устойчивости. В условиях кризиса крайне важно эффективно управлять оборотными средствами, оптимизировать затраты и минимизировать издержки, чтобы сохранить финансовую устойчивость и

избежать банкротства. Необходимо разрабатывать финансовые стратегии, адаптированные к текущей экономической ситуации, и проводить скрупулёзный анализ финансовых показателей для выявления потенциальных рисков.

Ещё один важный аспект антикризисного управления – повышение эффективности производственных процессов. Он включает в себя оптимизацию технических процессов, улучшение качества продукции, сокращение времени производства и повышение производительности труда. Также необходимо разработать стратегии диверсификации производства и расширения ассортимента продукции для повышения конкурентоспособности на рынке.

Важным аспектом антикризисного управления является также управление персоналом предприятия. В условиях кризиса необходимо обеспечивать мотивацию сотрудников, проводить переподготовку и обучение персонала, развивать систему стимулирования и поддержки работников. Это позволит повысить производительность труда, снизить текучесть кадров и обеспечить стабильную работу производственного предприятия.

Антикризисное управление имеет решающее значение для устойчивого развития промышленных предприятий ДНР. Идентифицируя, оценивая и реагируя на кризисные вызовы, предприятия могут повысить свою устойчивость, сохранить свою жизнеспособность и внести вклад в общее экономическое и социальное развитие Республики.

#### *Список использованных источников*

1. Бражникова, Л.Н. Антикризисное управление как детерминант экономического роста в условиях интеграционных преобразований ДНР / Л.Н. Бражникова, И.А. Мызников. – Текст : непосредственный // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 3(27). – С. 88-96.

2. Бражникова, Л.Н. Антикризисное управление как основа стратегии устойчивого развития промышленных предприятий ДНР / Л.Н. Бражникова, И.А. Мызников. – Текст : непосредственный // Новое в экономической кибернетике. – 2022. – № 3. – С. 11-22.

3. Бражникова, Л.Н. Антикризисное управление как основа стратегического развития промышленных предприятий в Донецком регионе в условиях интеграционных преобразований / Л.Н. Бражникова, И.А. Мызников. – Текст : непосредственный // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : Материалы VIII международной научно-практической конференции, Владимир, 06 июня 2022 года / Под общей редакцией О.Л. Гойхера, М.А. Баринаова, С.С. Захарова. – Владимир: Издательскополиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2022. – С. 34-37.

## **СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РИСКА КАК ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КАТЕГОРИИ<sup>15</sup>**

**ПЕТРОВА И.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента в производственной сфере  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрена сущность риска как экономической категории, которая отражает социально-экономические связи и отношения между экономическими субъектами в процессе ведения бизнеса и осуществления социальной деятельности в условиях непредсказуемости и неопределенности. Установлено, что риск включает с себя множество элементов, связанных с социально-экономическими отношениями в процессе возникновения опасности, необходимости действовать в ее условиях, предотвращать и снижать ее последствия.

*Ключевые слова:* риск, социально-экономическая деятельность, неопределенность, угроза, безопасность.

## **THE NATURE AND CONTENT OF THE RISK AS AN ECONOMIC CATEGORY**

**PETROVA I.V.,**

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

*Annotation.* The essence of risk as an economic category is considered, which reflects socio-economic ties and relations between economic entities in the process of doing business and carrying out social activities in conditions of unpredictability and uncertainty. It has been established that risk includes many elements related to socio-economic relations in the process of danger, the need to act in its conditions, to prevent and reduce its consequences.

*Keywords:* risk, socio-economic activity, uncertainty, threat, security.

В ходе социально-экономической деятельности между всеми ее участниками, а именно производителями, потребителями, экономическими

---

<sup>15</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования» (регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

агентами складываются определенные связи и отношения по поводу производства и потребления необходимых благ и услуг. Эти связи и отношения формируют целостный механизм ведения бизнеса, состоящий из различных элементов, таких как способы и формы ведения бизнеса, каналы распределения различных ресурсов, информационные потоки и технологии. Каждый элемент этого динамичного механизма подвергается влиянию политических, демографических, экологических, технологических, информационных факторов, которые оказывают двойственное влияние. Наряду с положительным, эти факторы несут в себе различные угрозы и опасности для экономических интересов субъектов хозяйствования.

Любая деятельность человека, в том числе и экономическая, подвержена риску и неопределенности. Неконтролируемые климатические и природные процессы, ограниченность ресурсов, конфликтность и неравенство в социальной сфере обуславливают постоянную неопределенность. Также она может быть вызвана стремительным развитием современных информационных технологий, которые ведут к переизбытку потоков информации, и как следствие затрудняют условия выбора в пользу определенности [1].

Неопределенность является первичным признаком появления опасности. Так появление неопределенности и в дальнейшем ее рост влечет за собой увеличение опасности. В свою очередь опасность является объективной категорией, так как сама реальная экономическая ситуация включает элементы неопределенности и риска в действиях экономических субъектов по факту ведения бизнеса.

Действуя в условиях неопределенности каждый субъект социально - экономической системы стремится обезопасить себя и свою деятельность, используя различные методы защиты и страхования. С помощью права обеспечивается многовариантность поведения субъектов экономической деятельности, многообразие ее организационно-правовых форм. Методы правового воздействия обеспечиваются принципами соблюдения экономической безопасности, когда определяющим фактором являются действия участников экономической деятельности, которые дополняются нормами правового регулирования [2].

В силу различных обстоятельств это не всегда удается сделать и экономическим субъектам приходится действовать интуитивно, т.е. идти на риск. Действия, осуществляемые в условиях опасности для того, чтобы избежать еще большей опасности определяются как риск. Снизить его влияние возможно только в том случае, когда опасность поддается оценке. При чем методы оценки можно использовать как математические, так и логические.

Таким образом, под риском понимаются такие способы действия экономических субъектов, которые в условиях неопределенности и непрогнозируемости различных событий, направлены на достижение их целей. Здесь риск выражается как соотношение между деятельностью



человека по достижению поставленных целей и условиями, и обстоятельствами той среды, в которой он действует и функционирует.

В свою очередь сущность риска как экономической категории выражается субъективно-объективными отношениями, в которые социальный субъект (индивид) вступает с природой (объектом) в процессе своей жизни. Однако данными отношениями сущность риска не исчерпывается. Риск включает с себя множество элементов, связанных с социально-экономическими отношениями, связями между экономическими субъектами в процессе возникновения опасности, необходимости действовать в ее условиях или осуществлять действия по ее предотвращению и снижению катастрофических ее последствий.

Таким образом, риск – это сложная экономическая категория, которая отражает социально-экономические связи и отношения между экономическими субъектами в процессе ведения бизнеса и осуществления социальной деятельности в условиях непредсказуемости и неопределенности, возникновения и увеличения опасности, а также невозможности ее предотвращения.

Когда экономические субъекты действуют в условиях неопределенности, их действия связаны с риском, который может породить новые опасности. Идя на риск, экономический субъект может столкнуться с неизвестными обстоятельствами, которые, в свою очередь могут быть еще более опасными, чем те, которых пытаются избежать. Это связано с таким сложным явлением, как «феномен безопасности», когда стремление избежать опасности, заставляет идти на риск, который приводит к новым опасностям, что ставит под сомнение уровень безопасности функционирования системы и целесообразность действий, связанных с риском [3].

Таким образом, исследование неопределенности и риска в социально - экономической системе как социальных явлений и экономических категорий позволяют заключить, что каждая экономическая система характеризуется неопределенностью и сталкивается с опасностью в процессе своего функционирования.

#### *Список использованных источников*

1. Петрова, И.В. Характеристики неопределенности в экономической системе / И.В. Петрова // Глобальные научные тренды: междисциплинарные исследования: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – Саратов: НОП «Цифровая наука». – 2024. – С. 142-147. – Текст : непосредственный.

2. Петрова, И.В. Сущность и содержание правового регулирования экономической деятельности // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VI международной научно-практической конференции к 30-летию

ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 123-125. – Текст : непосредственный.

3. Петрова, И.В. Основы формирования социально-экономической безопасности промышленного региона/ И.В. Петрова //Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость: коллективная монография / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»; под общ. ред. Л. Б. Костровец. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – П. 2.2.2. – С. 360-367. – Текст : непосредственный.

## **ЛОКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**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*

*Аннотация.* В статье представлены результаты исследований предпочтений жителей Донецкой Народной Республики по различным видам продукции в разрезе товаров местных производителей и производителей из других регионов РФ. Дана оценка влияния различных критериев на выбор продукции. На основе результатов проведённого исследования сделаны выводы об использовании инструментов и методов локального маркетинга для повышения конкурентоспособности местных производителей и повышения эффективности их работы.

*Ключевые слова:* маркетинговые исследования, локальный маркетинг, местный производитель, конкурентоспособность, торговая марка.

## **LOCAL MARKETING AS A MEANS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**POPOVA T.A.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Head of the Department of Marketing and Logistics*

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

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

*Annotation.* The article presents the results of research on the preferences of residents of the Donetsk People's Republic for various types of products in the

context of goods from local manufacturers and manufacturers from other regions of the Russian Federation. An assessment of the impact of various criteria on the choice of products is given. Based on the results of the conducted research, conclusions are drawn about the use of tools and methods of local marketing to increase the competitiveness of local producers and increase the efficiency of their work.

*Keywords:* marketing research, local marketing, local manufacturer, competitiveness, trademark.

В связи с присоединением предприятий ДНР к российскому экономическому пространству возникает ряд сложностей, а, следовательно, снижение рентабельности их деятельности. Для того, чтобы местные производители могли конкурировать с предприятиями других регионов Российской Федерации, руководители должны знать основные аспекты своей конкурентоспособности, выявить сильные стороны, понять предпочтения и запросы местного потребителя.

Изучение предпочтений потребителей позволяет предприятиям анализировать спрос на продукцию, определять успешные маркетинговые стратегии и улучшать качество товаров и услуг. Учитывая изменяющиеся потребности и предпочтения потребителей, компании должны постоянно адаптироваться и совершенствовать свою продукцию, чтобы успешно конкурировать на рынке [1].

Маркетинговая деятельность любого предприятия непосредственно отражается на его конкурентоспособности. Поэтому проведение исследования предпочтений потребителей является важной составляющей маркетинговой деятельности, особенно для предприятий ДНР в современных условиях функционирования.

В данном случае необходимо изучение и применение принципов и методов локального маркетинга, который поможет повысить конкурентоспособность местных производителей и их экономическую эффективность.

Локальный маркетинг – это стратегия, которая направлена на привлечение местных потребителей и укрепление позиций бизнеса на локальном рынке [2].

Локальный маркетинг играет важную роль в успешной реализации маркетинговых стратегий и привлечении потребителей. Компании должны учитывать специфику местного рынка, культурные особенности и предпочтения покупателей, чтобы эффективно продвигать свою продукцию и достигать успеха.

Первым шагом в разработке локальной маркетинговой стратегии для любого предприятия является определение целевой аудитории и географического охвата. Необходимо учитывать следующие аспекты:

1. Демографические характеристики целевой аудитории (возраст, пол, доходы).

2. Географическое расположение (районы, города, регионы).
3. Поведенческие характеристики (предпочтения, интересы, потребности).

В данном исследовании представлены результаты опроса потребителей Донецкой Народной Республики, который был проведен с 1 по 30 апреля 2024 года. Цель исследования состояла в изучении предпочтений товаров местного производителя или производителей других регионов РФ потребителями ДНР для разработки рекомендаций по внедрению локального маркетинга при использовании различных маркетинговых инструментов для повышения конкурентоспособности предприятий ДНР.

Исследование показало, что среди более чем 150 респондентов 69% при выборе товара обращают внимание на город/страну производителя и 52,5% отдают предпочтение местному производителю. Таким образом, можно сделать вывод о том, что жители Донецкой Народной Республики предпочитают продукцию местных производителей, что должно положительно влиять на результаты их деятельности.

Данные в разрезе видов продукции и торговых марок/производителей показал результаты, представленные на рисунках 1-4.

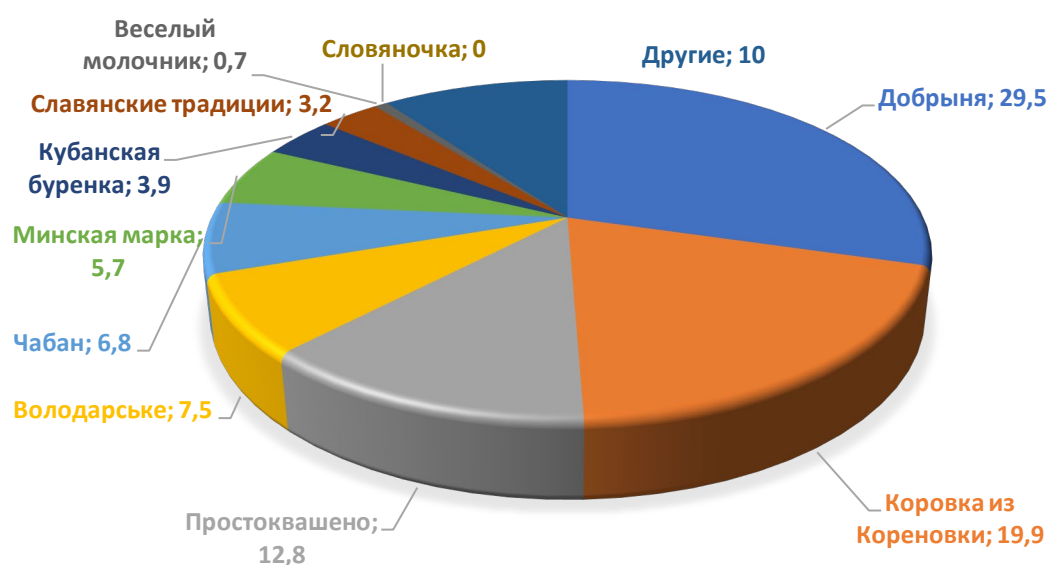


Рис. 1. Предпочтения потребителей молочной продукции

При выборе конкретных торговых марок и производителей молочной продукции – 29,5%, кондитерских изделий – 46%, бакалейной продукции – 15,3%, колбасных изделий – 50% потребителей отдают предпочтение местным производителям, что в среднем составляет 35,2%.

При этом, как показал опрос, несмотря на положительный ответ о выборе местного производителя, многие потребители не знают их торговых марок, а значит предприятиям необходимо больше внимания уделять узнаваемости бренда и торговых марок.

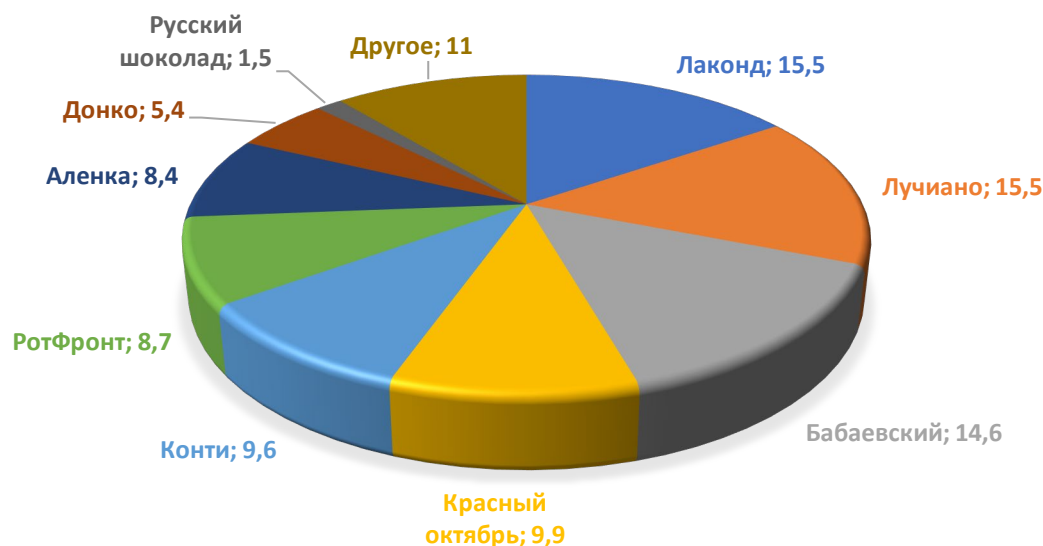


Рис. 2. Предпочтения потребителей кондитерских изделий

При выборе того или иного товара потребители ДНР опираются на следующие критерии: производитель – 32,9%; известность торговой марки – 38,6%; цена – 36,6%; качество – 82,9%; хорошие отзывы – 44,3%.

Известно, что для повышения конкурентоспособности местные производители должны применять методы и инструменты локального маркетинга. Необходимо адаптировать рекламные сообщения к местным особенностям, чтобы установить эмоциональную связь с местными потребителями.

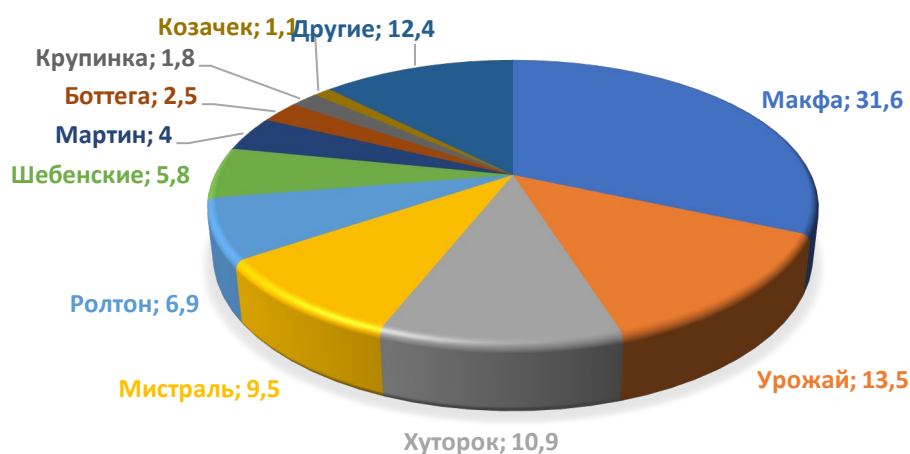


Рис. 3. Предпочтения потребителей бакалейных изделий

Для адаптации локального маркетинга целесообразно использовать следующие подходы:

1. Локализация текста и изображений (диалекты, местные символы и достопримечательности).
2. Учёт местных проблем и потребностей (экология, транспорт, образ жизни).
3. Поддержка местных культурных и традиционных ценностей.



Рис. 4. Предпочтения потребителей колбасных изделий

Локальный маркетинг и наружная реклама могут быть эффективным инструментом для привлечения местных потребителей и укрепления позиций бизнеса на локальном рынке. Важно определить свою целевую аудиторию, адаптировать рекламные сообщения к местным особенностям, выбрать оптимальные места, платформы, социальные сети для размещения рекламы, использовать метки, геотаргетинг и SEO, каталоги и др. Для знакомства с брендом и торговой маркой следует использовать местные события и праздники, а также сотрудничать с местными организациями и бизнесом в рамках предоставления продукции, проведения акций и распродаж, размещения товарных знаков и брендов на рекламных стендах, баннерах [3]. Все эти стратегии и подходы помогут сделать рекламу более эффективной и успешно привлечь местных потребителей к региональному бизнесу.

Следуя данным рекомендациям, маркетологи смогут разработать и реализовать локальную маркетинговую стратегию, которая будет ориентирована на потребности и особенности местного рынка. Это, в свою очередь, поможет повысить узнаваемость бренда, увеличить продажи и укрепить конкурентные позиции в регионе. Успешное применение рекламы в локальном маркетинге требует тщательного планирования, анализа результатов и гибкости в корректировке стратегии в случае необходимости.

Конкурентоспособность предприятий зависит от их способности адаптироваться к изменениям внешней среды, удовлетворять потребности потребителей и предлагать конкурентные продукты и услуги. Изучение предпочтений потребителей и применение локального маркетинга позволит предприятиям разрабатывать эффективные стратегии конкуренции на рынке и обеспечивать устойчивый рост и успешное развитие бизнеса.

Таким образом, изучение предпочтений потребителей для применения локального маркетинга является ключевым аспектом обеспечения конкурентоспособности и успешной деятельности компаний в современной экономике. Предприятия, учитывающие потребности потребителей и

применяющие современные маркетинговые подходы, смогут обеспечить устойчивый рост и конкурентное преимущество на рынке.

*Список использованных источников*

1. Габиева, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габиева. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – Москва : Буки-Веди, 2015. – С. 85-87. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/134/8220/> (дата обращения: 08.05.2024).
2. Кириак, Л.В. Marketing of places and development of localities / Л.В. Кириак. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики и управления. – 2019. – № 3 (19). – С. 10-13. – URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/126/4089/> (дата обращения: 08.05.2024).
3. Бекешева, С.Е. Разработка маркетинговой стратегии продвижения продукции на рынок / С.Е. Бекешева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 14 (304). – С. 289-292. – URL: <https://moluch.ru/archive/304/68608/> (дата обращения: 08.05.2024).

## **УПРАВЛЕНИЕ «УМНЫМ» ПРОИЗВОДСТВОМ В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИИ 5.0**

***ПРОНИН А.Ю.,***

*канд. техн. наук, доцент, доцент*

*ФГБОУ ВО «МИРЭА-Российский технологический университет»,  
Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены особенности функционирования высокотехнологичных предприятий в современных экономических условиях. Сформулированы основные принципы организации управления «умным» производством высокотехнологичных предприятий в условиях перехода к Индустрии 5.0.

*Ключевые слова:* индустрия 4.0, индустрия 5.0, высокотехнологичное предприятие, промышленный интернет вещей, облачные вычисления, цифровизация, цифровая экономика, цифровая конкуренция, цифровая трансформация, искусственный интеллект.

## **SMART PRODUCTION MANAGEMENT IN INDUSTRY 5.0**

***PRONIN A. Yu.,***

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «MIREA-Russian Technological University»,  
Moscow, Russian Federation*

*Annotation.* The features of the functioning of high-tech enterprises in modern economic conditions are considered. The basic principles of organizing the management of “smart” production of high-tech enterprises in the context of the transition to Industry 5.0 are formulated.

*Keywords:* industry 4.0, industry 5.0, high-tech enterprise, industrial Internet of things, cloud computing, digitalization, digital economy, digital competition, digital transformation, artificial intelligence.

В современных конкурентных условиях национальной экономики важным аспектом развития механизмов управления высокотехнологичных предприятий является тотальная цифровизация [1-4]. Практика применения новых технологий, а также цифровизация ключевых производственных процессов позволяет прямо на рабочих местах оперативно реагировать на проблемы, возникающие внутри высокотехнологичного предприятия. Исследования отечественных и зарубежных ученых свидетельствуют о том, что новая промышленная модель, Индустрия 5.0, разрабатывается в интересах расширения Индустрии 4.0 и вызывает споры о роли и причинах ее возникновения [5]. Индустрия 4.0 основана на концепции «умного» производства, где «умные» продукты, машины, хранилища системы, а также данные объединяются в форме киберфизической производственной системы.

Концепция «умного» производства, по мнению автора, включает в себя следующие элементы:

промышленный интернет вещей – цифровые технологии, которые предполагают оснащенность датчиками и подключение к интернету всех важных для производства секторов и оборудования. Управление и контроль над производственными процессами осуществляется в режиме реального времени;

облачные технологии – технологии, которые в настоящее время широко используются в ведущих отраслях мировой экономики, представляя собой систему сетевого доступа к общему объему информации, находящейся в удаленном доступе;

большие данные – совокупное название инструментов и методов для обработки результатов. Огромный объем информации из постоянно растущего числа источников будет систематизирован и обработан таким образом, что пользователь обработанных данных получит качественно новую информацию о состоянии производства;

киберфизическая система – система с интегрированными вычислительными и физическими возможностями, которая может взаимодействовать с людьми посредством новых модальностей. В киберфизической системе может быть использован искусственный интеллект для обработки информации и входящих данных для принятия решений в очень сложном, нелинейном и многостадийном производстве.

Анализ публикаций в рассматриваемой области, позволяет выделить основные отличительные особенности Индустрии 4.0 и Индустрии 5.0,



которые приведены на рис. 1 [1-4].



Рис.1. Основные отличительные особенности Индустрии 4.0 и Индустрии 5.0

Основная идея Индустрии 5.0 – расширение Индустрии 4.0 с более выраженным социальным и экологическим аспектом. С одной стороны, Индустрия 5.0 ориентирована на навыки, знания и способности рабочих взаимодействовать с машинами или роботами, с другой стороны, на гибкость в производственных процессах и их влияние на экологию. Индустрия 5.0 представляет собой следующий этап развития высокотехнологичных «умных» производств, который включает в себя использование передовых технологий, для создания более эффективных, устойчивых и персонализированных систем.

Одним из ключевых элементов управления «умного» производства в рамках Индустрии 5.0 является совершенствование механизмов интеграции в процессе совместной работы человека и машины. В то время как ранее многие производственные процессы были полностью автоматизированы и не требовали участия человека, в Индустрии 5.0 производственные системы разработаны таким образом, чтобы люди и машины работали в тесном сотрудничестве. Это позволяет использовать преимущества обоих: машины могут обрабатывать большие объемы данных и выполнять рутинные задачи, а люди могут принимать решения на основе контекста и опыта.

Цифровая инфраструктура «умного» производства в рамках реализации концепции Индустрия 5.0 позволяет обеспечить более скоростной доступ к информации, эффективность коммуникации и автоматизацию многих процессов, что повышает производительность, качество выпускаемой продукции и способствует улучшению условий труда персонала.

Основными тенденциями развития цифровой инфраструктуры «умного» производства, по мнению автора, являются (рисунок 2):

расширение доступа к интернету;

внедрение «умных» производственных технологий;  
развитие центров обработки данных и облачных сервисов;  
обеспечение кибербезопасности.

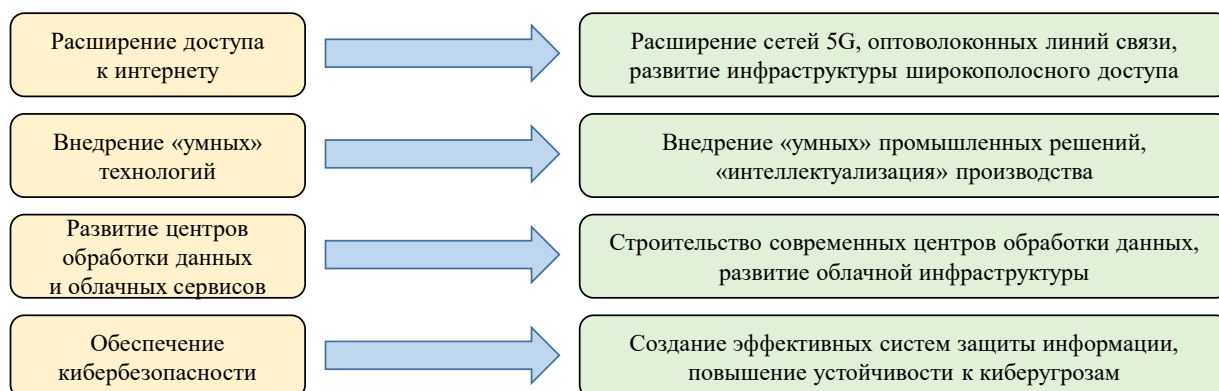


Рис. 2. Основные тенденции развития цифровой инфраструктуры

Передовые достижения Индустрии 5.0 позволяют создавать более гибкие производственные системы, такие как бионические промышленные системы, которые могут легко адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка и потребностям потребителей. Это особенно важно в условиях конъюнктуры, когда предприятия должны быстро реагировать на новые требования и принимать быстрые решения.

С учетом вышеизложенного можно сформулировать основные принципы организации управления «умным» производством высокотехнологичных предприятий в условиях перехода к Индустрии 5.0:

1. Интеграция. Реализация данного принципа предполагает не только автоматизацию высокотехнологичного производства, но и создание условий для взаимодействия между человеком и машиной, что в результате позволяет учитывать лучшие качества обеих сторон;

2. Оптимизация. Реализация данного принципа предполагает поиск бизнес-моделей, использующих минимум ресурсов для достижения максимальных доходов, основанный на взаимодействии человека и машины;

3. Цифровизация. Реализация данного принципа предполагает широкомасштабное использование передовых цифровых технологий в процессе производства товаров и услуг;

4. Синергия. Реализация данного принципа предполагает использование современных технологий (AI, IoT, облачные технологии и т.д.) для автоматизации производственных процессов, но при этом сохраняет роль человека в управлении и контроле производства;

5. Экологичность. Реализация данного принципа предполагает использование энергоэффективных технологий с целью уменьшения экологического воздействия на окружающую среду.

Таким образом, Индустрия 5.0 позволяет создавать более эффективные, устойчивые и персонализированные системы «умного» производства, которые

могут легко адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке и потребностям общества, основанные на бионических принципах управления.

*Список использованных источников*

1. Мугутдинов, Р.М., Горовой А.А. Особенности цифровой трансформации промышленности / Р.М. Мугутдинов, А.А. Горовой // Вестник академии знаний. – 2022. – № 48 (1). – С. 216-226. – Текст : непосредственный.
2. Корецкий, А.С. Управление процессами трансформации предприятия в условиях цифровой экономики / А.С. Корецкий // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2021. – № 1. – С. 48-63. – Текст : непосредственный.
3. Доукана, И.А., Кузнецова Л.М. Цифровая трансформация экономики как современный тренд развития Российской Федерации / И.А. Доукана, Л.М. Кузнецова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2019. – № 3 (49). – С.68-74. – Текст : непосредственный.
4. Батракова, А.В., Панферова Е.В. Некоторые аспекты трансформации системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике / А.В. Батракова, Е.В. Панферова // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. – 2019. – № 1. – С. 16-21. – Текст : непосредственный.
5. Маковецкий, С.А. Продолжение эволюции: сравнение Индустрии 4.0 и Индустрии 5.0 в контексте современных требований / С.А. Маковецкий / Сборник трудов Международной научно-практической конференции «Бизнес. Образование. Экономика». – Минск. – С.81-85. – Текст : непосредственный.

## **ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

***РОДЫГИН А.А.,***

*аспирант кафедры экономики, управления и рекламы  
ВФ ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»  
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследование мотивации работников на предприятии не представляется возможным без анализа конкретных видов и методов мотивации. Система мотивации персонала в организации – это совокупность мер, направленных на стимулирование персонала работать для получения наилучших результатов в своей трудовой деятельности.

*Ключевые слова:* персонал, мотивация, стимулирование, поощрение, премирование, гибкий режим работы.

## FEATURES OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT OIL AND GAS INDUSTRY ENTERPRISES

**RODYGIN A.A.,**

*Postgraduate of the Department of Economics, Management and Advertising  
FSBEI HE «Ukhta State Technical University»,  
Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation*

*Annotation.* The study of employee motivation at the enterprise is impossible without the analysis of specific types and methods of motivation. The system of personnel motivation in an organization is a set of measures aimed at stimulating personnel to work to obtain the best results in their work.

*Keywords:* personnel, motivation, stimulation, encouragement, bonuses, flexible working hours.

Мотивация – сложный феномен, результат отражения взаимодействия людей в организации, совокупность взаимосвязанных факторов, которые используются для мотивирования и стимулирования работников. Особенностью трудовой мотивации работника является её системный характер и возможности управления ею. Мотивация – это внутреннее побуждение человека к действию, а стимулирование – это внешнее побуждение субъекта мотивации на объект деятельности для достижения целей. Но, несмотря на это, стимул в определённых ситуациях может трансформироваться в мотивацию. Это может происходить в том случае, если он является значимым и напрямую зависит от потребностей сотрудника. Стимул по своей природе может быть, как компенсацией за определённые действия человека, так и целью, но в результате работник получает или «поощрение» или «наказание» за свою деятельность. Сам факт поощрения и является стимулом. Человек устроен таким образом, что он не всегда может осознано реагировать на стимулы, это происходит произвольно и непредсказуемо. Различие целей и мотивов деятельности приводит к тому, что менеджмент организации не может предугадать реакцию и поведение человека на стимулы.

Традиционно виды стимулирования принято разделять на материальные и нематериальные. В рамках данного подхода материальное стимулирование делится на денежное и неденежное, а нематериальное – на моральное, социальное и организационное.

Материальное стимулирование в денежной форме ориентируется на разнообразные выплаты работнику, материальные не денежные формы традиционно включают: медицинское обслуживание, оплату транспортных расходов, компенсацию затрат на мобильную связь, предоставление служебного транспорта и т.д.

Нематериальное стимулирование связано со способами, воздействующими на потребности человека в самоутверждении. Все перечисленные способы – далеко не исчерпывающий список, а перечень мер, которые можно использовать для мотивации сотрудников. Главное – творческий подход к данному процессу, искренний интерес и внимание со стороны руководителя к своим подчинённым.

Нефтегазовая отрасль – это часть российской экономики, которая обеспечивает функционирование других отраслей, а также уровень благосостояния населения страны. Она характеризуется высокой степенью монополизации, недостаточной прозрачностью, несовершенной структурой управления и т.д. Однако наряду с вышеперечисленными проблемами высшему звену менеджмента нефтегазового сектора необходимо обратить внимание на вопросы стимулирования деятельности сотрудников.

Мотивация персонала предприятий нефтегазового комплекса имеет ряд особенностей. Так как работники, занятые в данном секторе, получают более высокие заработные платы в сравнении с работниками других отраслей в регионе присутствия, то можно сказать, что роль материального стимулирования имеет не такое доминирующее значение. Важным аспектом при стимулировании персонала является то, что большинство предприятий данной сферы находятся в значительном удалении от городов. Сотрудники работают вахтовым методом. В подобных условиях для работника большое значение приобретают такие факторы, как комфортность условий проживания, налаженность системы питания, возможность досуга в нерабочее время, комфортность системы доставки к месту работы от места проживания и др., то есть наиболее пристальное внимание уделяется нематериальным методам стимулирования.

Предприятия нефтегазовой промышленности работают не одно десятилетие, на них сложилась устойчивая организационная культура. Результатом этого является то, что работники при такой структуре должны трудиться более активно и целеустремлённо, чтобы соответствовать этой промышленной организационной культуре. И молодые специалисты, как правило, «держатся» за свои рабочие места и стараются соответствовать показателям и личностным заслугам своих старших коллег. Однако на следующей стадии развития отношений организации с работником возникает некий кризис. У молодых специалистов предприятий нефтегазовой отрасли наблюдается снижение стремления к карьерному росту и, как следствие, возникновение как личной, так и организационной стагнации. Это связано с незначительной разницей в заработной плате между рабочим высокого разряда и специалистом инженерно-технического состава низшего звена, а также с опасениями не справиться с возложенными обязанностями в связи с недостаточным уровнем квалификации в условиях постоянных изменений.

Иными словами, возникает ситуация, когда достаточный уровень материального стимулирования создаёт трудности для повышения

заинтересованности рабочих в решении более сложных задач и принятии на себя более высокой степени ответственности, то есть для повышения заинтересованности в продвижении по карьерной лестнице.

Карьерный рост работников невозможен без их профессионального развития, которое заключается в росте профессионального потенциала работников и выступает как предпосылка для их карьерного роста. Но в то же время карьерный рост выступает мотиватором профессионального развития работников, так как мотивация на достижение более высокого должностного положения в организации вынуждает работника наращивать его профессиональный потенциал.

Нефтегазовая промышленность является одной из важнейших составляющих мирового хозяйства и оказывает значительное влияние на развитие других отраслей промышленности страны. В связи с этим эффективное функционирование данного сектора экономики необходимо для стабильного развития государства, а оно, в свою очередь, во многом зависит от заинтересованности сотрудников в своём труде.

Нефтегазовая отрасль России находится на передовой позиции в мире благодаря своему развитию и конкурентоспособности. Она является одной из ведущих отраслей страны в области добычи, переработки и экспорта нефти и газа, нефтегазовый комплекс России считается одним из самых быстрорастущих в мире. Здесь работают крупные компании, которые занимаются разведкой, добычей и переработкой нефти и газа: Роснефть, Лукойл, Газпром, Газпром нефть, Сургутнефтегаз, ТНК-ВР, Татнефть и другие. Однако, несмотря на динамичное развитие нефтегазовой промышленности, она сталкивается с рядом проблем, включая высокий уровень текучести кадров.

Одним из основных резервов для повышения эффективности управления персоналом является постоянное улучшение системы мотивации, создание высокого уровня заинтересованности персонала в достижении результатов труда и использование как материальных, так и нематериальных стимулов, основанных на положительной мотивации персонала.

В настоящее время вопрос мотивации является одним из важнейших в области управления. Большинство исследователей считают, что мотивация является одним из ключевых факторов для достижения результативности работы. Мотивация служит основой для трудового потенциала работника и представляет собой совокупность свойств, влияющих на его производственную деятельность. Эффективная мотивация существенно повышает производительность труда, что, в свою очередь, приводит к увеличению доходов организации в целом.

В данном контексте особое внимание уделяется системе мотивации персонала нефтегазовых предприятий. Исследование, проведенное в сфере нефтегазовой отрасли, показало, что на этих предприятиях используется достаточно много материальных стимулов для мотивации сотрудников.

Однако, несмотря на это, недостаток квалифицированных работников связан, скорее всего, с неправильным применением других видов стимулирования.

Для улучшения системы мотивации на нефтегазовых предприятиях необходимо разработать соответствующие стратегии и методики, которые будут учитывать специфику деятельности каждого конкретного предприятия. Важно учитывать, что мотивационная система должна быть основана на компетентностном подходе, то есть должна способствовать развитию навыков и профессионализма сотрудников.

Одним из возможных направлений совершенствования системы мотивации персонала нефтегазовых предприятий является создание системы наград и поощрений, которая будет основана на достижениях и результативности каждого сотрудника. Такая система может включать в себя премии, бонусы, повышение заработной платы, индивидуальные или коллективные награды. Важно, чтобы эти мотивационные меры были чётко структурированы и основаны на объективной оценке результатов труда.

Другим возможным направлением совершенствования системы мотивации является развитие системы профессионального развития и обучения сотрудников. Регулярные тренинги, курсы, семинары и другие формы обучения могут помочь улучшить квалификацию сотрудников и повысить их профессиональный уровень. При этом следует учитывать их индивидуальные потребности и цели развития, чтобы мотивация была наиболее эффективной.

Также для совершенствования системы мотивации персонала необходимо уделять внимание моральной и психологической поддержке сотрудников.

Создание комфортных условий работы, учёт индивидуальных предпочтений и запросов сотрудников, а также установление открытого и доверительного коммуникационного процесса между руководством и персоналом помогут создать благоприятную атмосферу в коллективе и повысить его мотивацию.

Проведение анализа и выявление проблем мотивации, разработка и внедрение соответствующих стратегий и методик помогут создать систему, которая будет эффективно стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов и развитию их профессиональных компетенций.

На предприятиях нефтегазовой отрасли существуют следующие виды материального неденежного стимулирования:

1. Дополнительное пенсионное страхование работников – это особая программа, которая позволяет работникам получать дополнительную пенсию по окончании трудовой деятельности. Такая программа гарантирует более комфортные условия жизни пенсионеров.

2. Добровольное медицинское страхование персонала – предприятие может предоставлять своим работникам возможность добровольно встать на медицинское страхование, которое покрывает расходы на лечение и

медицинские услуги.

3. Страхование работников от несчастных случаев – предприятие может предусмотреть страхование, чтобы обеспечить работникам дополнительную защиту и помощь в случае происшествия.

4. Компенсация расходов за содержание детей в детских дошкольных учреждениях многодетным семьям и семьям с ребенком-инвалидом – предприятие может предоставлять дополнительную финансовую помощь таким семьям, чтобы облегчить им финансовую нагрузку на воспитание и образование детей.

5. Компенсация затрат на погребение умерших сотрудников – в случае смерти сотрудника, предприятие может предоставить его семье финансовую поддержку для организации похорон и погребения.

6. Компенсация затрат на мобильную связь – работникам, которым необходимо постоянно находиться на связи в рамках своей работы, предприятие может компенсировать часть затрат на мобильную связь, чтобы облегчить их бюджет.

7. Оплата проезда и доставка к месту работы – для работников, чья работа предполагает разъездной характер или переезды, предприятие может оплачивать их проездные расходы или организовывать доставку к месту работы для обеспечения их комфорта и удобства.

8. Компенсация расходов на оздоровительный отдых – работникам и членам их семей, нуждающимся в оздоровительном отдыхе, предприятие может компенсировать часть или полностью расходы на такой отдых. Это позволяет работникам и их семьям укрепить здоровье и получить позитивные эмоции.

9. Программа компенсации затрат на аренду жилья – для работников, которым необходимо снимать жильё в районе работы, предприятие может предоставлять компенсацию части затрат на аренду жилья, чтобы обеспечить им достойные условия проживания.

10. Материальная помощь при рождении, регистрации брака и сложной материальной ситуации – в случае наступления таких событий в жизни работника, предприятие может предоставить ему материальную помощь для решения возникающих финансовых вопросов.

Все эти меры стимулирования являются частью политики предприятий нефтегазовой отрасли по обеспечению лучших условий труда и жизни для своих работников. Они помогают создать комфортную и безопасную рабочую среду и поддерживают мотивацию и лояльность персонала, что положительно сказывается на достижении высоких результатов работы.



## **АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ДНР В ПЕРИОД ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**РОМОДАН Ю.О.,**

*канд. экон. наук,*

*старший преподаватель кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы,*

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

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены проблемы менеджмента в организациях сферы социальной защиты в Донецкой Народной Республике (ДНР) в условиях цифровизации. Освещены особенности социальной защиты в контексте конфликта, проанализированы вызовы цифровизации, такие как нехватка квалифицированных кадров, информационная безопасность и недостаточная интеграция систем. Обоснована необходимость применения комплексного подхода для эффективного управления изменениями в условиях цифровой трансформации социальной защиты в ДНР.

*Ключевые слова:* ДНР, социальная защита, менеджмент, цифровизация.

## **ANALYSIS OF PROBLEMS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE SPHERE OF SOCIAL PROTECTION OF THE DPR IN THE PERIOD OF DIGITIZATION**

**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*

*Annotation.* This article examines management problems in social protection organizations in the Donetsk People's Republic (DPR) in the context of digitalization. The features of social protection in the context of conflict are highlighted, the challenges of digitalization are analyzed, such as the lack of qualified personnel, information security and insufficient integration of systems. The need for an integrated approach to effectively manage changes in the context of the digital transformation of social protection in the DPR is substantiated.

*Keywords:* DPR, social protection, management, digitalization.

Предприятия сферы социальной защиты населения проходят сложный путь трансформации. С одной стороны, происходит полная автоматизация процессов, что приведёт к улучшению качества предоставляемых услуг населению и повышению эффективности работы. С другой же стороны, это

влечёт за собой возникновение значительного числа проблем и трудностей, преодоление которых стало современными вызовами для сферы социальной защиты в ДНР.

Цель исследования – провести анализ актуальных проблем, с которыми сталкиваются организации социальной защиты населения в ДНР, а также рассмотреть пути их решения или минимизации негативных влияний от их воздействия.

Сфера социальной защиты населения представляет собой деятельность, неразрывно связанную с обработкой большого числа данных о населении и их постоянной актуализацией. Специфика региона ДНР такова, что, во-первых, имеется высокая степень технологического отставания в области автоматизации обработки данных от остальной России, во-вторых имеется значительное число населения, проживающего на линии боевого соприкосновения, где отсутствует интернет и какая-либо связь, что делает внедрение цифровых технологий временно невозможным; в-третьих, имеются большие сложности в адаптации менеджмента существующих организаций сферы социальной защиты под требования новой технологической эпохи.

Для понимания тех трудностей, с которыми сталкивается сфера социальной защиты населения в ДНР, важно понимать те социально-политические условия, в которых находится Республика последние годы. Все последние годы население ДНР сталкивалось с рядом значительного числа проблем, вызванных военными действиями и разрывом с оставшейся частью Донецкой области. Многие пенсионеры и социально зависимые люди остались без поддержки своих родственников, вынужденно уехавших от войны, многие семьи потеряли кормильцев, многие люди стали инвалидами. Всё это накладывает дополнительную нагрузку на сферу социальной защиты. Естественно, что в таких условиях вопросы цифровизации в Республике не затрагивались. Однако, сама роль цифровизации ставит перед собой цель повысить эффективность работы органов социальных служб. В условиях, когда у человека нет возможности посетить органы соцобеспечения или наоборот – им добраться до своего подопечного, у человека есть возможность получить своевременную адресную помощь с применением современных цифровых технологий. Это не только финансовое обеспечение, но ещё психологическая поддержка людей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.

Ещё одной спецификой работы органов социальной защиты населения в ДНР является необходимость быстро подстраиваться под внезапно изменяющиеся условия. Это может быть и своевременный пересмотр объёмов финансовой помощи, и разработка специальных программ поддержки для вновь возникших вследствие военных действий категорий пострадавших граждан. В современных условиях цифровизация, безусловно, окажет положительный эффект на своевременную, прозрачную и открытую коммуникацию с населением, что, в свою очередь, будет способствовать укреплению доверия к социальным программам и их эффективности.

Самой главной проблемой, стоящей на пути цифрового перехода на более качественный уровень работы с населением, является нехватка квалифицированных специалистов в сфере цифровых технологий. Помимо компьютеризации организации и внедрения современных информационных систем необходимо уделить огромное внимание переквалификации персонала, работающего в органах социальной защиты. Должны быть запущены программы обучения и переподготовки работников, чтобы они могли эффективно работать с новыми цифровыми инструментами. Более того, уровень переподготовки должен быть такой, чтобы персонал мог не только самостоятельно работать со всеми внедрёнными программными комплексами, но и иметь свободную возможность обучить необходимым навыкам население. Переход информации на цифровую ступень обработки и хранения открывает огромные перспективы для хищения личных данных граждан и их неправомерного использования. Поэтому особое внимание стоит уделить внедрению систем безопасности и защиты личных данных.

Ещё одной проблемой цифровизации и обработки большого числа данных о населении является необходимость интеграции с другими государственными органами. Внедряемые программы и информационные комплексы в организациях сферы социальной защиты населения ДНР должны подчиняться единым стандартам данных, используемых повсеместно по всем учреждениям России. Внедрение цифровых технологий требует не только технических изменений, но и изменения в рабочих процессах и культуре организации. Необходимо разработать стратегии менеджмента, направленные на мотивацию работников органов социальной защиты воспринимать новую информацию и скорее переходить на новый технологический уровень. Проблемы менеджмента в условиях цифровизации в сфере социальной защиты требуют комплексного подхода. Обучение кадров, обеспечение информационной безопасности, интеграция систем и стандартизация процессов – все эти шаги совместно помогут преодолеть вызовы, стоящие перед организациями в период цифровой трансформации.

Таким образом, с учётом специфики нашего региона, оказавшегося в зоне активно действующего конфликта, цифровизация в сфере социальной защиты представляет собой сложную, но необходимую задачу. Решение этой задачи связано с преодолением ряда проблем, таких как нехватка квалифицированных кадров и угрозы информационной безопасности. Эти проблемы требуют комплексных и инновационных решений для обеспечения успешного внедрения цифровых технологий. Успех от внедрения цифровых технологий в сферу социальной защиты в ДНР зависит от системного подхода в менеджменте организаций активного управления изменениями и стратегического взаимодействия с цифровыми инновациями. Всё это приведёт не только к повышению эффективности, но и созданию устойчивой системы социальной защиты, способной лучше справляться с вызовами текущей ситуации.

## ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГ ПРИ ПОМОЩИ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА

**САЕНКО О.Н.,**

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В настоящее время, практически невозможно найти предприятие или фирму, не имеющие своего собственного сайта и не осуществляющие продвижение своих товаров и услуг в Интернете по разнообразным направлениям. Интернет-маркетинг определяется как использование стратегий прямого маркетинга. Перед началом маркетинговой деятельности в Интернете необходимо определить цель и стратегию данной деятельности, начать ее реализацию, постоянно анализировать и оценивать полученные результаты для достижения успеха.

*Ключевые слова:* интернет, маркетинг, интернет-маркетинг.

## PROMOTION OF SERVICES USING INTERNET MARKETING

**SAYENKO O.N.,**

*Candidate of Economics,*

*Associate Professor of Marketing and Logistics Department*

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

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

*Annotation.* At present, it is almost impossible to find an enterprise or firm that does not have its own website and does not promote its goods and services on the Internet in various directions. Internet marketing is defined as the use of direct marketing strategies. Before starting marketing activities on the Internet, it is necessary to determine the goal and strategy of this activity, start its implementation, constantly analyze and evaluate the results obtained to achieve success.

*Keywords:* Internet, marketing, Internet marketing.

Несмотря на то, что интернет-маркетинг отличается невысокой стоимостью, он представляет собой достаточно сложную деятельность, которая требует постоянного анализа для успешной реализации (табл. 1).

В соответствии с данными лидирующей поисковой системы в России Яндекс, наиболее распространенным термином на русском языке является «интернет-маркетинг». В англоязычном Интернете, согласно данным Google, используются сравнительно одинаково часто три термина: «online marketing», «internet marketing» и «digital marketing».

Таблица 1

**Распространенность основных понятий для характеристики маркетинговой деятельности компании в сети Интернет, %**

Понятие	Распространенность понятий	
	русскоязычных	англоязычных
Интернет-маркетинг/internet marketing	72,2	32,2
Онлайн маркетинг/online marketing	9,25	28,8
Электронный маркетинг/electronic marketing	10,2	5,25
Веб-маркетинг/web-marketing	3,5	10,9
Цифровой маркетинг/digital marketing	4,85	22,85

В настоящее время практически невозможно найти предприятие или фирму, не имеющие своего собственного сайта и не осуществляющие продвижение своих товаров и услуг в Интернете по разнообразным направлениям. Каждая компания должна разумно и обоснованно использовать все инструменты интернет-маркетинга, поскольку нет универсально эффективного средства. Поэтому перед началом маркетинговой деятельности в Интернете необходимо определить цель и стратегию данной деятельности, начать ее реализацию, постоянно анализировать и оценивать полученные результаты для достижения успеха.

Стратегии интернет-маркетинга представляют собой комплекс результатов и решений, которые позволяют достичь главной цели маркетинговой кампании в интернете [1].

Далее рассмотрим наиболее эффективные стратегии данного вида маркетинга (рис. 1).

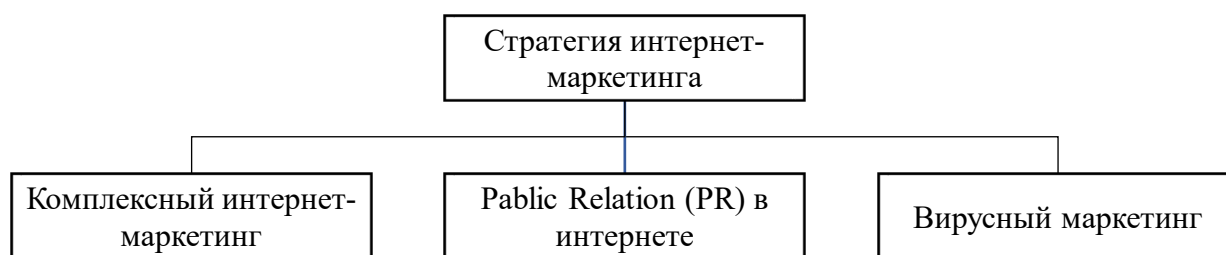


Рис. 1. Стратегия интернет-маркетинга

Данный метод позволяет полностью и эффективно использовать все возможности интернет-маркетинга и применять их в соответствии с общими стратегиями развития бизнеса в онлайн-среде.

Стратегия 1: Комплексный интернет-маркетинг [3].

Комплексный подход является более результативным, чем использование отдельных инструментов, благодаря синергетическому эффекту, когда взаимодействие отдельных компонентов усиливается.

Также важно, чтобы каждый инструмент интернет-маркетинга применялся профессионально. Лучший результат комплексный подход достигает, если его осуществляют сотрудники, обладающие универсальными знаниями в области маркетинга. Всегда есть возможность перенаправить фокус продвижения с одного направления на другое.

Стратегия 2. Интернет-PR [4].

Интернет-PR, или сетевое Public Relation (PR), выполняет те же задачи, что и традиционный PR, а именно, работает на повышение узнаваемости бренда и обеспечивает присутствие компании в информационном пространстве.

Одним из наиболее эффективных методов PR является публикация материалов о компании в авторитетных СМИ, включая как традиционные, так и сетевые издания. Популярные и интересные статьи, опубликованные в таких изданиях, многократно цитируются в Интернете, что, в свою очередь, повышает узнаваемость и актуальность вашего бренда в сетевом пространстве.

Использование PR-инструментов в Интернете не имеет фундаментальных отличий от «оффлайнового» пиара. Чтобы интернет-PR-кампания была успешной, необходимо выполнить следующие условия:

1. Вести колонку новостей на своем сайте с их дальнейшим репостом в социальных сетях. Это поможет донести до читателей и клиентов информацию о том, что ваша компания активно развивается и не стоит на месте. Публикация новостей на сайте и их распространение в социальных сетях привлечет внимание широкой аудитории и может привести к дальнейшим репостам, если новость будет интересной.

2. Размещение экспертных статей на сторонних сайтах, имеющих схожую тематику. Размещение статей и обзоров о ваших продуктах, услугах, проектах или компании на таких сайтах положительно скажется на вашей репутации. Однако, стоит учитывать, что лучше переплатить за размещение на качественном ресурсе, чем сэкономить и получить обратный эффект.

3. Организация совместных проектов с крупными брендами. Участие в конкурсах, тематических форумах, обучающих семинарах и тренингах позволит вам «подмазаться» к уже известным компаниям и привлечь внимание к вашему бренду.

Стратегия 3. Вирусный или герилья-маркетинг [5].

Не смотря на название, этот вид продвижения продуктов не предполагает незаконных действий. Для этого метода используется создание и распространение медиавируса в сети. Медиавирус может быть в виде интересного видеоролика, Flash-приложения или другого оригинального контента.

Данный вид рекламы распространяется очень быстро (поэтому сравнивается с вирусом) и является самым эффективным каналом передачи нужной информации через интернет.

Медиавирус можно разместить где угодно – на социальных сетях, форумах или даже на сайтах компании, главное условие - возможность дальнейшего распространения. Помимо прямой рекламы, герилья-маркетинг также имеет цель увеличения ссылочной массы вашего ресурса.

Ссылки, размещенные на интернет-площадках с соответствующим контентом, будут проиндексированы поисковыми системами, что в итоге приведет к продвижению вашего сайта или продукта в результатах поисковых запросов [2].

Процесс интернет-маркетинга включает несколько основных этапов (рис. 2).

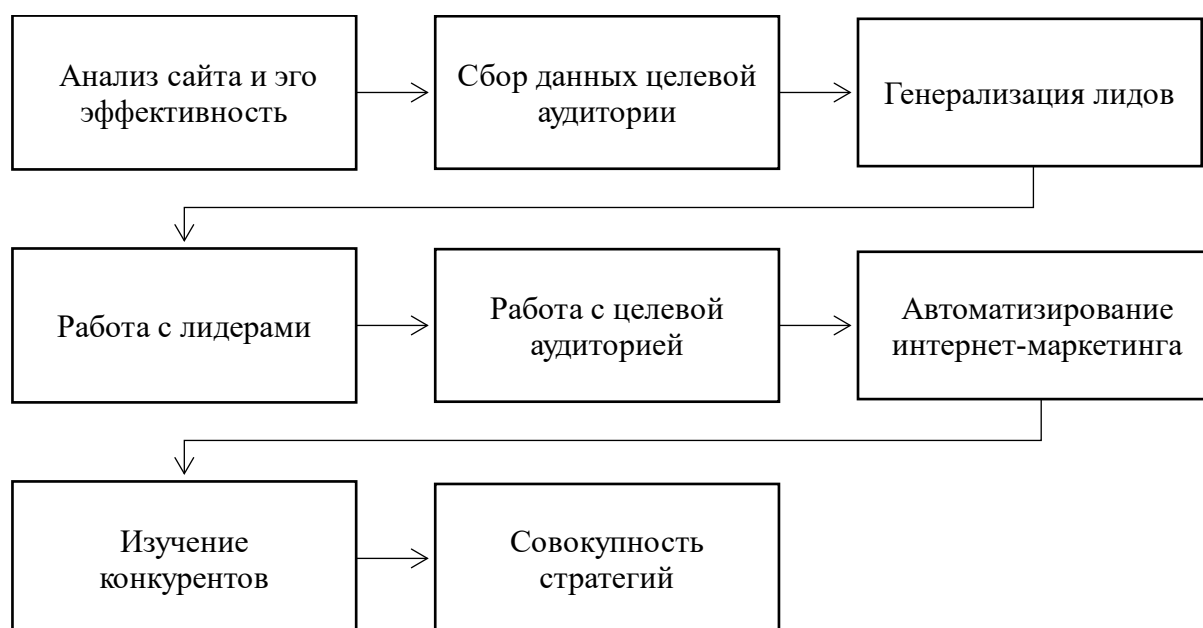


Рис. 2. Этапы интернет-маркетинга

I этап. Проведение анализа веб-сайта и его эффективности. Оцените статистические данные и выявите слабые места ресурса по сравнению с конкурентами. Для этого необходимо систематизировать контент и обеспечить его структурирование. Также следует уделить внимание удобству мобильной версии сайта и скорости загрузки страниц. Помимо анализа конкурирующих ресурсов, рекомендуется провести опрос среди посетителей, чтобы узнать, какие изменения они хотели бы видеть.

II этап. Сбор данных о Целевой Аудитории (ЦА). Этот этап позволяет понять, каким образом можно заинтересовать потенциального клиента именно в приобретении нашего товара. Данные, полученные на данном этапе, помогут в создании портрета потенциального покупателя.

III этап. Генерация потенциальных клиентов. Под этим термином понимаются потенциальные покупатели продукции компании. Сначала это могут быть подписчики, от которых потребуются только личные данные. В дальнейшем с ними можно установить корпоративное взаимодействие и предложить различные коммерческие предложения.

IV этап. Работа с потенциальными клиентами. Этот этап позволяет побудить потребителя к покупке товара. Для этого необходимо использовать различные коммуникационные каналы, начиная от рассылки и заканчивая прямой рекламой. Важно уметь подчеркнуть ценность продукта, но не становиться чрезмерно надоедливым.

V этап. Установление длительного взаимодействия. Процесс не заканчивается после совершения покупки. Предложите клиенту возможность выразить свою благодарность в виде отзыва и предоставьте ему скидку на будущие покупки. Важно помнить, что лояльные постоянные клиенты могут стать приверженцами бренда в будущем.

VI этап. Автоматизация интернет-маркетинга. После осознания стратегии и понимания ее целей, полезно автоматизировать процесс с помощью внедрения чат-бота и организации рассылки электронных писем.

VII этап. Изучение конкурентов. Необходимо понять, какую позицию занимает ваш бизнес среди конкурентов, составив своеобразный рейтинг. Повышение объема продаж сможет помочь вам вырваться на первое место в этом списке.

VIII этап. Комплексные стратегии. Одновременно используйте все доступные каналы и инструменты для продвижения вашего бренда и осуществления бизнес-плана. Не становитесь пассивными в выборе стратегий, сочетайте их и не бойтесь экспериментировать с новыми подходами.

#### *Список использованных источников*

1. Генералова, Д. Д. Интернет-маркетинг: понятие и актуальность / Д. Д. Генералова, Е. В. Мамонтова. – Текст : электронный // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 9-1. – С. 58-60. // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 2. – С. 48. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=26711406> (дата обращения: 22.03.2024).

2. Лаптева, Л. С. Сайт как инструмент продвижения бизнеса / Л. С. Лаптева, Г. С. Цветкова. – Текст : электронный // Инновационное предпринимательство – основа экономики : Сборник статей по итогам научно-исследовательских работ участников Молодежной летней школы, Яльчик, 17–19 августа 2018 года. – Яльчик: Поволжский государственный технологический университет, 2018. – С. 160-163. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=36444109> (дата обращения: 28.03.2024).

3. Пьянова, Н.В. Направления цифрового маркетинга / Н.В. Пьянова, Р.Р. Пьянов. – Текст : электронный // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 30 декабря 2022 года. Том 2. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 88-92. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=50227047> (дата обращения: 12.03.2024).

4. Реклама и PR в России: современное состояние и перспективы развития : материалы XX Всероссийской научно-практической конференции,



Санкт-Петербург, 09 февраля 2023 года. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2023. – 196 с. – ISBN 978-5-7621-1217-8. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=50488968> (дата обращения 28.03.2024).

5. Чугаева, В.С. Рекламное и PR-образование в России и за рубежом: проблемы, тренды и перспективы / В.С. Чугаева, С.Е. Трунова. – Текст : электронный // Реклама и связи с общественностью: актуальные вопросы науки и образования : Материалы международной научно-практической и научно-методической конференции, Белгород, 28 марта 2018 года. – Белгород : Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2018. – С. 105-118. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=36540625> (дата обращения 12.03.2024).

## **ВЛАСТЬ И БИЗНЕС: МЕЖСУБЪЕКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ<sup>16</sup>**

***СМЕЛЯНСКАЯ М.Е.,***

*старший преподаватель кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности,*

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

*Аннотация.* Раскрыты компоненты социально-экономической системы государства. Обозначены межсубъектные взаимодействия в социально-экономической системе. Установлены формы и уровни взаимоотношений власти и бизнеса как основных компонентов социально-экономической системы государства.

*Ключевые слова:* социально-экономическая система, взаимоотношения, государство, бизнес, компоненты.

## **GOVERNMENT AND BUSINESS: INTERSUBJECTIVE INTERACTION IN THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM**

***SMELYANSKAYA M.E.,***

*Senior Lecturer at the Department of Foreign Economic Activity Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

---

<sup>16</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

*Annotation.* The components of the socio-economic system of the state were revealed. Intersubjective interactions of the socio-economic system were indicated. The forms and levels of the relationship between government and business as the main components of the socio-economic system of the state was established.

*Keywords:* socio-economic system, relationships, government, business, components.

Структура социально-экономической системы государства представляет собой сложный и многоуровневый механизм, включающий в себя различные элементы и субъекты, взаимодействующие друг с другом и оказывающие влияние на экономическую и социальную жизнь страны. Она является основой функционирования государственной системы и определяет её развитие.

Первым и основным компонентом структуры социально-экономической системы государства является государственный аппарат, включающий законодательную, исполнительную и судебную ветви власти. Законодательная власть отвечает за создание и принятие законов, регулирующих социально-экономические отношения в стране. Исполнительная власть обеспечивает реализацию законов и осуществляет контроль над соблюдением правил и норм в сфере экономики. Судебная власть занимается разрешением конфликтов и споров, возникающих в социально-экономической сфере.

Вторым важным компонентом структуры социально-экономической системы являются экономические субъекты, такие как предприятия, организации, банки и др. Они создают и развивают экономику государства путём производства товаров и услуг, осуществления инвестиций, реализации финансовых операций и т.д. Экономические субъекты формируют рыночные отношения и являются двигателем экономического роста страны.

Третий компонент структуры социально-экономической системы государства составляют социальные институты, такие как система образования, здравоохранение, социальное обеспечение и другие. Они обеспечивают условия для формирования и развития жизненно важных общественных отношений и социального благополучия граждан. Социальные институты направлены на обеспечение равных возможностей, социальной справедливости и улучшения качества жизни населения.

Четвёртый компонент структуры социально-экономической системы государства – это гражданское общество, включающее некоммерческие организации, профсоюзы, политические партии, медиа, культурные и религиозные организации и т.д. Гражданское общество играет важную роль в формировании общественного мнения, защите прав и интересов граждан, обеспечении демократических принципов функционирования государства.

Межсубъектные взаимодействия в социально-экономической системе играют ключевую роль в формировании и функционировании общества. Эти взаимодействия представляют собой сложные отношения между различными субъектами, такими как государство, предприятия, общественные

организации и конечные потребители.

В рамках социально-экономической системы межсубъектные взаимодействия происходят на всех уровнях – от международного до местного. Государство является одним из основных субъектов, определяющих экономические и социальные политики и создающих законодательную базу и стандарты для деятельности других субъектов. Предприятия в свою очередь являются основными экономическими акторами, создающими продукты и услуги для удовлетворения потребностей общества.

Межсубъектные взаимодействия также выражаются в отношениях между различными общественными организациями – профсоюзами, работодателями, потребительскими объединениями и другими. Эти организации представляют интересы разных сторон и играют важную роль в защите прав и интересов своих членов.

Однако основным двигателем межсубъектных взаимодействий являются конечные потребители – люди, которые получают продукты и услуги от различных субъектов. Эти потребители своими предпочтениями и выбором влияют на рыночные процессы и создают спрос, стимулируя предприятия к инновациям и развитию.

Общественные связи, установленные в результате межсубъектных взаимодействий, способствуют созданию стабильного и процветающего общества. Взаимодействие между государством и предприятиями способствует экономическому развитию и социальной защищённости граждан. Работа общественных организаций направлена на поддержку и защиту интересов различных групп населения.

В современном обществе власть и бизнес представляют собой два важных компонента социально-экономической системы, которые взаимодействуют между собой. Взаимосвязь между властью и бизнесом оказывает существенное влияние на функционирование и развитие общества.

Власть в широком смысле является способностью управлять и контролировать общество, устанавливать правила и регулировать деятельность его членов. Она выражается как в политической системе, так и в экономической сфере. Правительство, законодательные органы, государственные служащие – все они являются носителями власти, которая направлена на создание условий для стабильного и эффективного функционирования экономической системы.

С другой стороны, бизнес – это совокупность хозяйственных отношений, процессов и деятельности, направленных на получение прибыли. Бизнес представляет собой двигатель экономического развития, создаёт рабочие места, способствует росту производства и удовлетворению потребностей общества. Бизнесмены осуществляют предпринимательскую деятельность, используя свои финансовые ресурсы, труд и интеллектуальный потенциал для достижения успеха на рынке.

Межсубъектное взаимодействие между властью и бизнесом проявляется

в разных формах и на разных уровнях. На государственном уровне они вступают в диалог и сотрудничают в процессе разработки и реализации законов, стратегических планов и экономических программ. Государственная власть определяет основные правила игры, устанавливает налоги, регулирует рыночные отношения, обеспечивает защиту собственности и поддержку бизнеса.

С другой стороны, представители бизнеса активно влияют на формирование экономических политик и принимают участие в общественных дискуссиях. Они выступают за интересы своих компаний и отраслей, занимаются лоббированием своих позиций перед властными структурами, инициируют инвестиционные проекты и программы социальной ответственности.

Такое межсубъектное взаимодействие между властью и бизнесом является необходимым условием для развития экономической системы. Компромиссное сотрудничество и взаимное понимание интересов позволяют создавать благоприятные условия для предпринимательства, укреплять экономическую стабильность и способствовать общественному прогрессу.

Однако необходимо учитывать, что межсубъектное взаимодействие власти и бизнеса может иметь и отрицательные аспекты. Коррупция, недобросовестная конкуренция, неравное распределение ресурсов – всё это является вызовами, которые требуют постоянного контроля и регулирования.

Таким образом, структура социально-экономической системы государства включает в себя государственный аппарат, экономические субъекты, социальные институты и гражданское общество. Их взаимодействие и влияние друг на друга определяют состояние и развитие социальной и экономической сферы страны. Эффективное функционирование структуры социально-экономической системы государства является необходимым условием для достижения стабильного и устойчивого развития государства в целом.

Межсубъектные взаимодействия в социально-экономической системе играют важную роль в формировании и функционировании общества. Они объединяют различных субъектов, стимулируют экономический рост и социальное развитие, а также способствуют удовлетворению потребностей и интересов граждан.

Взаимодействие власти и бизнеса в социально-экономической системе является неотъемлемой частью современного общества. Только через конструктивное сотрудничество и соблюдение общих правил можно достичь сбалансированного развития и процветания общества в целом.

**ОПЕРАТИВНЫЙ ШТАБ УПРАВЛЕНИЯ ПОЖАРОТУШЕНИЕМ:  
ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И СПЕЦИФИКА  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

**СТЕФАНЕНКО П.В.,**

*полковник запаса, д-р пед. наук, профессор,  
почетный начальник*

*ФГКОУ ВО «Донецкий институт ГПС МЧС России»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**НАУМЕНКО Г.А.,**

*курсант*

*ФГКОУ ВО «Донецкий институт ГПС МЧС России»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Приводится систематизация принципов формирования оперативного штаба управления пожаротушением с акцентом на отечественный и зарубежный опыт функционирования оперативных штабов управления пожаротушением. Предложены перспективы развития оперативных штабов в области пожаротушения.

*Ключевые слова:* пожаротушение, управление пожаротушением, оперативный штаб управления, принципы формирования, специфика функционирования.

**OPERATIONAL HEADQUARTERS OF FIRE FIGHTING  
MANAGEMENT: PRINCIPLES OF FORMATION AND SPECIFICS OF  
FUNCTIONING**

**STEFANENKO P.V.,**

*Colonel of the reserve, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Honorary Chief*

*FS-OEI HE «Donetsk Institute of the State Fire Service of the Ministry of  
Civil Defense, Emergencies and Elimination of Consequences  
of Natural Disasters of the Russian Federation»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**NAUMENKO G.A.,**

*Cadet*

*FS-OEI HE «Donetsk Institute of the State Fire Service of the Ministry of  
Civil Defense, Emergencies and Elimination of Consequences  
of Natural Disasters of the Russian Federation»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The article provides a systematization of the principles of formation of the operational headquarters of fire-fighting management with an emphasis on domestic and foreign experience in the functioning of operational headquarters of fire-fighting management. The prospects for the development of operational headquarters in the field of firefighting are proposed.

*Keywords:* fire-fighting, fire-fighting management, operational headquarters of management, principles of formation, specifics of functioning.

Пожары являются одной из наиболее опасных природных катастроф, которые могут нанести серьезный ущерб как людям, так и окружающей среде. Поэтому эффективное управление пожарами имеет ключевое значение для предотвращения крупных чрезвычайных ситуаций.

Оперативный штаб управления пожаротушением – это централизованная структура, созданная для эффективного руководства и координации действий по тушению пожаров. Он играет ключевую роль в организации оперативной работы пожарных служб и других спасательных служб в случае возникновения чрезвычайных ситуаций.

Функции оперативных штабов включают в себя следующее:

- организация профилактической работы по предотвращению пожаров;
- организация и координация действий пожарных подразделений при тушении пожаров;
- анализ ситуации и принятие оперативных решений для минимизации ущерба от пожара;
- взаимодействие с другими службами и организациями в рамках чрезвычайных ситуаций.

Принципы формирования оперативного штаба управления пожаротушением включают в себя следующие аспекты:

1. Компетентность и опыт специалистов. В состав оперативного штаба должны входить квалифицированные специалисты, обладающие необходимыми знаниями и опытом в области пожаротушения.

2. Четкая структура и функциональные обязанности. Каждый член штаба должен иметь определенные функции и задачи, которые ему необходимо выполнять в режиме реального времени.

3. Система связи и информационного обмена. Оперативный штаб должен быть обеспечен современными средствами связи, чтобы обеспечить быструю передачу информации и координацию действий между участниками.

Специфика функционирования оперативного штаба управления пожаротушением обусловлена особенностями пожарных процессов и требованиями к оперативному реагированию на чрезвычайные ситуации. Среди основных задач оперативного штаба можно выделить следующие:

1. Определение приоритетов в тушении пожара и выделение ресурсов для их выполнения.
2. Руководство и координация действий пожарных бригад на месте ЧП.

3. Принятие решений о привлечении дополнительных сил и средств для тушения пожара.

4. Ведение оперативного учета и отчетности о ходе пожаротушения.

Оперативный штаб управления пожаротушением играет важную роль в предотвращении и ликвидации пожаров как в России, так и за рубежом. Принципы формирования и функционирования таких штабов имеют свои особенности и специфику в каждой стране.

В России, оперативный штаб управления пожаротушением обычно создается на месте пожара или стихийного бедствия и включает в себя представителей МЧС, пожарной службы, полиции, медицинских и аварийно-спасательных служб. Основной задачей такого штаба является координация действий всех участников и оперативное принятие решений для ликвидации чрезвычайной ситуации.

В зарубежных странах принципы формирования оперативных штабов могут немного отличаться, в зависимости от специфики местных условий и законодательства. Однако, основные принципы функционирования остаются примерно одинаковыми – координация действий, оперативное информационное обеспечение, принятие неотложных решений. В мире существует множество примеров успешного функционирования оперативных штабов управления пожаротушением, таких как Лос-Анджелес или Токио. Эти штабы не только эффективно реагируют на крупные пожары, но и проводят профилактическую работу и обучение населения.

Можно выделить следующие особенности оперативных штабов управления пожаротушением за рубежом:

1. Структура и состав штаба. Оперативные штабы управления пожаротушением за рубежом обычно имеют четкую структуру и определенный состав членов. Например, в некоторых странах штабы могут включать представителей пожарных служб, полиции, медицинских служб, а также представителей гражданских организаций.

2. Обязанности и функции. Каждый член оперативного штаба имеет определенные обязанности и функции, которые четко определены заранее. Например, руководитель штаба отвечает за принятие оперативных решений, коммуникацию с другими службами и координацию действий на месте происшествия.

3. Использование современных технологий. За рубежом штабы управления пожаротушением активно используют современные технологии, такие как цифровые карты, спутниковые системы навигации, дроны и другие средства для мониторинга и оценки ситуации на месте пожара.

В настоящее время оперативные штабы в области пожаротушения играют важную роль в обеспечении безопасности населения и сохранении материальных ценностей. Однако, для эффективного решения задач, стоящих перед ними, необходимо постоянное совершенствование и развитие.

Один из основных аспектов развития оперативных штабов в области пожаротушения – это обеспечение их современным оборудованием и технологиями. Только с использованием современных средств связи, информационных систем и специализированных технических средств можно обеспечить оперативную и эффективную работу штабов в чрезвычайных ситуациях.

Кроме того, важным аспектом развития оперативных штабов является подготовка персонала. Обученные специалисты, знающие особенности работы в условиях пожара и готовые оперативно принимать решения, способны минимизировать ущерб от пожаров и спасти много жизней.

Наконец, развитие оперативных штабов в области пожаротушения также связано с совершенствованием нормативно-правовой базы и координацией действий между различными службами и организациями. Только взаимодействуя и действуя в едином порыве, можно эффективно бороться с пожарами и обеспечивать безопасность людей.

Таким образом, оперативные штабы управления пожаротушением играют важную роль в обеспечении безопасности населения и предотвращении крупных чрезвычайных ситуаций. В России эти организации работают на высоком профессиональном уровне благодаря опыту и знаниям своих специалистов. Непрерывное совершенствование системы управления пожаротушением и обучение специалистов являются важными аспектами обеспечения эффективной борьбы с пожарами. Изучение специфики функционирования оперативных штабов управления пожаротушением за рубежом позволяет выявить лучшие практики и подходы, которые можно адаптировать и применить в своей работе. Организация эффективной работы штабов способствует более оперативной и эффективной борьбе с пожарами, что в конечном итоге спасает жизни и имущество.

Развитие оперативных штабов в области пожаротушения – это сложный и многогранный процесс, требующий постоянного внимания и усилий со стороны всех заинтересованных сторон. Однако, именно благодаря этому развитию можно обеспечить безопасность и спокойствие нашего общества.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**СТРИЖАКОВА А.Ю.,**

*канд. наук гос. упр.,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика», Российская Федерация;*



**КЛИМЕНКО О.Р.,**

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

*Аннотация.* Исследованы теоретические подходы к сущности стратегического планирования, его значению, принципам, проблемам внедрения в хозяйствах.

*Ключевые слова.* Маркетинг, стратегическое планирование, развитие, маркетинговая деятельность.

### **STRATEGIC PLANNING OF THE MARKETING CAMPAIGN ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**STRIZHAKOVA A.Yu.,**

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

**KLIMENKO O.P.,**

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

*Annotation.* Theoretical approaches to the essence of strategic planning, its significance, principles, and problems of implementation in farms are investigated.

*Keywords.* Marketing, strategic planning, development, marketing activities.

Сельское хозяйство является важнейшей отраслью общества, а в некоторых странах оно является и основным видом экономической деятельности. Любые внезапные и глубокие изменения, которые повлияли на сельскохозяйственный сектор, могут иметь последствия для социальной и политической стабильности стран. Процессы, присущие сегодня экономике, имеют признаки нестабильности и неопределённости со стороны внешней среды, что отражается на эффективности их деятельности.

Современные аграрные предприятия вынуждены сегодня вести деятельность в довольно сложных, постоянно изменяющихся условиях. Наиболее значимыми признаками этих условий являются изменения среды функционирования, факторов воздействия, агрессивные действия конкурентов, мощное влияние мировых рыночных тенденций, проблемы организационного, технологического, финансового характера, проблемы на уровне государства и регионов.

При таких условиях довольно высокого уровня неопределённости крайне важно аграрным предприятиям правильно организовать и стратегически сориентировать свою деятельность. Именно стратегический подход должен быть положен в основу функционирования всех предприятий агробизнеса.

В то же время важно понимать, что все стратегические направления носят общий корпоративный характер, а вот переход к более конкретным действиям и мерам осуществляется по заранее разработанному плану, который начинается с установления цели и стратегических задач и заканчивается контролем за их выполнением. При этом потребитель, с его требованиями, интересами и потребностями, является основой любой коммерческой деятельности, с одной стороны, а интересы товаропроизводителя (получение прибыли), с другой.

Для обеспечения устойчивого функционирования и развития агропромышленных предприятий необходимо осуществлять анализ, прогнозирование и планирование их деятельности, что обеспечит не только формирование новых перспектив развития, но и позволит предотвратить кризисное состояние.

В свою очередь аграрный маркетинг выступает составляющей системы внутриаграрного управления. Деятельность этой системы связана с исследованием, анализом ситуации на рынке, изучением соотношения между спросом и предложением, разработкой мер маркетингового ориентирования сбытовой деятельности предприятий, а также ассортиментной политики в отношении производства конкурентоспособной продукции для удовлетворения потребностей и требований потребителей. Маркетинговая деятельность должна наполняться не только различными мероприятиями, но и чётко координироваться в современных условиях.

Стратегическое маркетинговое планирование – это процесс формирования маркетинговой стратегии, определяющей цели, программы, которые будут использоваться для их достижения.

Процесс планирования, внедрения маркетинговой концепции, продвижения и реализации идей, товаров и услуг должны быть результативными для потребителя и предприятия в целом. Стратегическое планирование может считаться производной стратегического управления и поэтому предусматривает принятие целого ряда стратегических решений.

Здесь важно понимать, что при разработке стратегического плана необходимо исходить из экономического состояния предприятия, его потенциальных возможностей, ресурсного потенциала и намеченных задач (таблица 1).

Необходимо подчеркнуть, что нельзя под планированием понимать чёткое указание «как и что надо делать», нельзя аксиоматически воспринимать позиции плана. Разработанный план ни в коем случае не заставляет предприятие строго соответствовать ему, он носит характер научно

обоснованных и экономически подтверждённых рекомендаций производственно-хозяйственной и экономической деятельности. Именно для того, чтобы план был реалистичным, в нём необходимо учитывать специализацию предприятия, конкурентную позицию, которую он занимает сейчас и которую хочет занимать в будущем, а также его потенциальные возможности и конкурентную среду.

Стоит отметить, что ни один план не может считаться панацеей от всех выявленных проблем. Ввиду довольно непростых условий, в которых функционируют отечественные предприятия, следует обращать внимание на важность корректировки плана, его гибкость, ситуационность, перспективность.

Переходу аграрных предприятий к стратегическому планированию своей деятельности предшествуют условия внешних факторов (экономических, политических, социальных, географических, демографических).

*Таблица 1*

### **Задачи и преимущества стратегического маркетингового планирования**

Маркетинговый комплекс задач стратегического планирования	Преимущества стратегического планирования для аграрных предприятий в условиях маркетинговой ориентации
Установить чёткую разницу между корпоративным планированием, бизнес-политикой и маркетинговым планированием и наметить соответствующие задачи и цели	Распределение маркетинговых мероприятий в зависимости от операционных, текущих, стратегических целей
Исследовать процесс стратегического маркетингового планирования	Осуществить диагностику по методике SWOT, PEST, SPACE анализа и на их основе выделить стратегические направления и ориентиры предприятия
Формирование бюджета маркетингового плана	Установить оптимальное соотношение между затратами и прибылью
Осуществить реализацию стратегического плана: мониторинг и контроль	Подробно объяснить выбор аналитических методов, включая анализ продаж и прибыльности

Для предприятий стратегическое планирование является определённым путём будущего их развития с детализацией товара и сфер деятельности. Стратегический план касается предприятия в целом и каждого его стратегического хозяйственного подразделения. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности соответственно связано с маркетинговым комплексом и его составными элементами.

Итак, говоря о маркетинговом планировании и стратегическом планировании, стоит отметить, что все они включают определённую последовательность действий, разработанную модель действий и решений, которые направлены на обеспечение эффективной деятельности предприятия,

на кратко или долгосрочную перспективу.

Заметим, что базовой составляющей для организации и координирования маркетинговой деятельности предприятия является процесс маркетингового планирования» [3, с. 18].

Таким образом, стратегическое планирование является производной стратегического управления, поэтому предполагает составление целого ряда стратегических решений. Конечно, для того, чтобы составить план, необходимо исходить из экономического состояния предприятия, его потенциальных возможностей, проблем.

Таблица 2

**Сдерживающие факторы внедрения стратегического планирования маркетинга и меры по их избежанию для аграрных предприятий**

Препятствия внедрению системы стратегического планирования	Меры преодоления указанных препятствий
Длительный период централизованного, а во время авторитарного руководства и принятия решений; уровень квалификации работников аграрной сферы низкого уровня подготовки	Убеждение и понимание сущности проблемы, осознание психологических аспектов управления; постоянное повышение квалификации работников
Низкий опыт полноценного, научно обоснованного использования теоретических аспектов, методических подходов, практических рекомендаций	Формирование стратегий развития и планов в чётком соответствии с теоретико-методологическими подходами и установленными наукой и практикой рекомендациями
Низкая адаптационная возможность к современным условиям производства, рыночных условий, турбулентных изменений	Расширение возможностей современной адаптации на основе научно-практических рекомендаций и опыта
Ненадлежащая поддержка стратегической ориентации у некоторых руководителей и участников производственного процесса	Налаживание коммуникаций и целевых ориентиров
Несоответствие принципам стратегического планирования	Специалисты, которые обоснованно и взвешенно подходят к вопросу разработки маркетинговых планов

Маркетинговое планирование включает в себя постановку целей, разработку и реализацию программы организации, наличие механизма мониторинга и контроля, чтобы определить, выполняется ли запланированная программа, достигла ли желаемых целей. Планирование маркетинга делится на стратегическое и оперативное планирование, а планы можно классифицировать по времени и сложности.

Процесс управления маркетингом и процесс планирования должны быть объединены интегрированной системой маркетинга. Начав с фокусировки на своих целях, можно гарантировать создание маркетинговой стратегии и планирования по подсистемам маркетинга: информационной, логистической, планирования, контроллинга. Каждая из этих подсистем имеет присущие ей

характеристики. Практический маркетинговый план должен быть планом, который реализуется усилиями коллектива и ведёт к успеху организации.

*Список использованных источников*

1. Стратегическое планирование в государственном секторе экономики : монография / под ред. С.Н. Сильвестрова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 344 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/1081855. – ISBN 978-5-16-016105-1. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1939098> (дата обращения: 28.04.2024)

2. Половян, А.В. Стратегическое планирование развития экономики в условиях цифровизации: инструменты, способы, методы : монография / А.В. Половян, К.И. Сеницына. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. – 304 с. – ISBN 978-5-9776-0549-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079663> (дата обращения: 28.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

3. Стратегическое планирование : инновационный аспект : методические указания / сост. С.В. Сухарева. – Омск : СибАДИ, 2022. – 12 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2112479> (дата обращения: 28.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

4. Турун, П.П. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебное пособие (курс лекций) / П.П. Турун. – Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2021. – 207 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133431> (дата обращения: 28.04.2024).

**ФОРМИРОВАНИЕ НАУЧНО ОБОСНОВАННОГО ПОДХОДА  
К УПРАВЛЕНИЮ АНТИКРИЗИСНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

***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;*

***ЧЕРТОВ Д.В.,***

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

*Аннотация.* Зачастую, искажённое восприятие кризиса и усугубление негативных последствий вызвано недооцениванием роли коммуникаций в период кризиса. Управление коммуникациями играет ключевую роль в

эффективном управлении кризисными ситуациями, непосредственно влияющими на результаты деятельности организации. Управление антикризисными коммуникациями требует не только стратегического подхода, а и применения научно обоснованных методов, что обеспечивает эффективное управление рисками и позволяет минимизировать негативные последствия кризисов.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, кризис, коммуникация, анализ, управление, стратегия.

## **FORMATION OF A SCIENTIFICALLY BASED APPROACH TO THE MANAGEMENT OF ANTI-CRISIS COMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATION**

**TARASOVA E.V.,**

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

**CHERTOV D.V.,**

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

*Annotation.* Often, the distorted perception of the crisis and the aggravation of negative consequences are caused by underestimating the role of communications during the crisis. Communication management plays a key role in the effective management of crisis situations affecting the performance of the organization. Crisis management requires not only a strategic approach, but also the use of scientifically sound methods, which ensures effective risk management and minimizes the negative consequences of crises.

*Keywords:* crisis management, crisis, communication, analysis, management, strategy.

Современные экономические условия, в которых функционируют организации, характеризуются внезапными и ощутимыми трансформациями во многих сферах, прямо или косвенно затрагивающих деятельность хозяйствующего субъекта. Для сохранения стабильности и дальнейшего роста решающим фактором успешности борьбы с кризисом является готовность организации к различным вариантам развития событий и эффективность принимаемых мер, что возможно благодаря грамотно выстроенной системе антикризисного управления.

Осуществление управленческих действий в современных организациях зачастую сопровождается значительным количеством информационных потоков. Это может приводить к получению не только объективных данных, но и нерелевантной, а порой и ложной информации. Нехватка актуальной информации порождает недостаточность принимаемых антикризисных мероприятий и снижает качество принимаемых управленческих решений.

Принимая во внимание высокую степень неопределённости и континуальность преобразований во внешней среде, важно подчеркнуть, что управление коммуникациями должно быть системным и комплексным. Данное положение определяет необходимость особого подхода и наличие специальных навыков. Возможность организации быстро и с наименьшими потерями преодолеть кризис во многом предопределяет эффективность управления коммуникациями.

Анализ современных научных исследований позволил определить антикризисные коммуникации как набор последовательно применяемых коммуникационных действий, общей целью которых является обеспечение организационной стабильности в тот период, когда нормальное функционирование организации подвергается негативному влиянию возникшего кризиса [1].

Антикризисные коммуникации являются междисциплинарным понятием, и в контексте применения в деятельности организаций подразумевают реагирование на возникающие сигналы внешней среды и управление нештатными ситуациями. В общем понимании, антикризисные коммуникации объединяют управление внутриорганизационными коммуникациями, связями с общественностью и управление стратегическими коммуникациями [1, 2].

Формирование подхода к управлению организационными коммуникациями в процессе антикризисного управления необходимо выстраивать с учётом специфических особенностей кризиса как процесса, имеющего собственные этапы прохождения. Для успешного выхода из кризисного положения ключевое значение имеет понимание сути возникшей ситуации. При первоначальном определении дальнейших антикризисных мер необходимо учитывать, что любой кризис обусловлен конкретными причинами и факторами. Данное положение чётко определяет, что антикризисное управление целесообразно базировать на конкретных моделях антикризисного управления, содержащих в себе набор методов и инструментов управления. Модели антикризисного управления являются той методической и концептуальной основой, которая обеспечит не только грамотную профилактику, а и оперативное преодоление, и успешный выход из кризиса. Анализ событий, происходящих в контексте возникшего кризиса, с использованием научно обоснованных моделей позволяет сформировать объективное и полное представление о возможных рисках, что способствует

разработке эффективного комплекса антикризисных мер и выбору наиболее оптимальных инструментов для их осуществления [3].

Любой кризис – это всегда неожиданная ситуация, как для руководства, так и для сотрудников организации. Избежать кризисных ситуаций полностью невозможно, однако, чем более подготовлена к ним организация, тем успешнее будет преодоление острого состояния. Исходя из этого, принципиальное значение имеет заблаговременное выявление потенциальных угроз и их источников. Профилактика кризиса является главенствующим принципом любой антикризисной программы, поскольку при снижении уровня риска и рациональном распределении ресурсов снижается количество кризисных ситуаций и уменьшаются их последствия [3].

Особое внимание во время кризиса необходимо уделять организации коммуникационных процессов внутри организации. Недостаточность взаимодействия руководства и сотрудников может стать причиной распространения недостоверной информации, снижения уровня доверия к организации и уходу квалифицированных кадров. В данной ситуации важно информировать сотрудников о возможных рисках и ходе преодоления последствий кризиса. Риски угрожают нормальному функционированию организации. Информирование о рисках является компонентом эффективной антикризисной коммуникации и позволяет сгладить течение кризиса путём достижения понимания риска до возникновения кризиса в дополнение к информированию о рисках, возникающих в условиях нестабильности внешней среды. Ценным инструментом, позволяющим избежать, смягчить и корректно информировать о рисках, является их комплексный анализ [4].

Важным аспектом выступает управление реагированием на кризисные ситуации. Целесообразно определить все потенциально заинтересованные стороны и обозначить цели коммуникации для каждой из сторон. Для того чтобы повысить скоординированность действий и снизить уровень неопределённости внутри организации, необходимо информировать сотрудников о планах по преодолению кризисной ситуации уже на этапе начала кризиса. При управлении антикризисными коммуникациями ключевым является выход из кризиса. В данном направлении существенное значение имеет планомерное, и системное применение мер, направленных на поддержание имиджа и снижение репутационных рисков в соответствии с разработанными планами. Разрабатывая комплекс антикризисных мероприятий, следует учитывать природу кризисов как таковых – их изменчивость, сложность и неопределённость. Исходя из этого, принимаемые решения и ответные действия должны быть адаптированными под возникшую ситуацию. Важно, чтобы разрабатываемый антикризисный план обладал согласованностью с общей организационной стратегией, и в нём учитывалась коммуникационная составляющая деятельности.

В период кризиса роль коммуникаций значительно возрастает. Как правило, кризис для организации проявляется по нескольким направлениям –



неблагоприятные последствия претерпевают финансовая, управленческая, социопсихологическая составляющие деятельности. Именно различия в сущности кризисных явлений, причинах их возникновения и влиянии на организацию обуславливают наличие значительного количества моделей и инструментов антикризисного управления. Грамотно подобранные ответные меры и эффективная стратегия коммуникации – это залог успешного преодоления проблем, зарождающихся и активизирующихся во время кризиса. Исходя из этого, при антикризисном управлении важно сформировать оптимальный подход, находящийся на стыке стратегического и оперативного управления, и опирающийся на конкретные научные модели, что обеспечит эффективный выход из кризисной ситуации с наименьшими потерями.

#### *Список использованных источников*

1. Катунина, Д.В. Понятие, сущность и типология кризисов / Д.В. Катунина // Новая наука : теоретический и практический взгляд. – 2016. – № 2-1 (63). – С. 59-61. – Текст : электронный – URL: <https://elibrary.ru/vkmrkt?ysclid=lpbixjxd6b904441962> (дата обращения: 03.05.2024).

2. Борщова, А.В. Антикризисное управление социально-экономическими системами / А.В. Борщова, Д.А. Ермилина, М.С. Санталова.: монография. 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 236 с. – Текст : электронный – URL: <https://e.lanbook.com/book/119274?ysclid=lpbiyr4qxf824917562> (дата обращения: 03.05.2024).

3. Тарасова, Е.В. Коммуникации как эффективный инструмент антикризисного управления в современных условиях хозяйствования / Е.В. Тарасова, Д.В. Чертов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2 (61). – С. 754-759. – Текст : непосредственный.

4. Тайбер, З.Ю. Управление антикризисными коммуникациями в организациях / З.Ю. Тайбер // Мир науки. Социология, филология, культурология. – 2023. – Т. 14. – № 1. – Текст : электронный – URL : <https://sfk-mn.ru/PDF/12SCSK123.pdf> (дата обращения: 05.05.2024).

## **ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**УДОВИЧЕНКО К.А.,**

*канд. экон. наук,*

*старший преподаватель кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* Современное управление государственными предприятиями представляет собой сложный процесс, который требует от руководителей особых знаний и навыков. Основой успешного менеджмента государственного предприятия является умение эффективно руководить процессом внутри организации, учитывая её специфику и особенности.

*Ключевые слова:* менеджмент, управление предприятием, национальная экономика, элементы управления.

## **FEATURES OF THE MODERN MANAGEMENT OF STATE-OWNED ENTERPRISES**

**UDOVICHENKO K.A.,**

*Candidate of Economics,*

*Senior Lecturer of the Department of Foreign Economic Activity Management*

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

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

*Annotation.* Modern management of state-owned enterprises is a complex process that requires special knowledge and skills from managers. The basis of successful management of a state-owned enterprise is the ability to effectively manage the process within the organization, taking into account its specifics and peculiarities.

*Keywords:* management, enterprise management, national economy, management elements.

Длительное время наше государство, в том числе и научное сообщество, уделяли больше внимания малому и среднему бизнесу, частной собственности, а государственных предприятий становилось всё меньше, ведь они продавались, что аргументировалось их убыточностью, неэффективностью и отсутствием конкурентоспособности.

Менеджмент представляет собой осуществление управленческой деятельности через функции планирования, организации, мотивации и контроля для получения прибыли, минимизации затрат и в целом развития организации.

На современном этапе государственные предприятия переходят на современную модель управления, которая предусматривает введение инструментов корпоративного управления (стратегическое господство, разработка и утверждение государством как акционерами отдельных политик собственности для каждого предприятия, назначение независимых наблюдательных советов и разработка системы поощрения для наблюдательных советов и правлений).

Определены основные элементы современной модели управления государственными предприятиями (рис. 1).

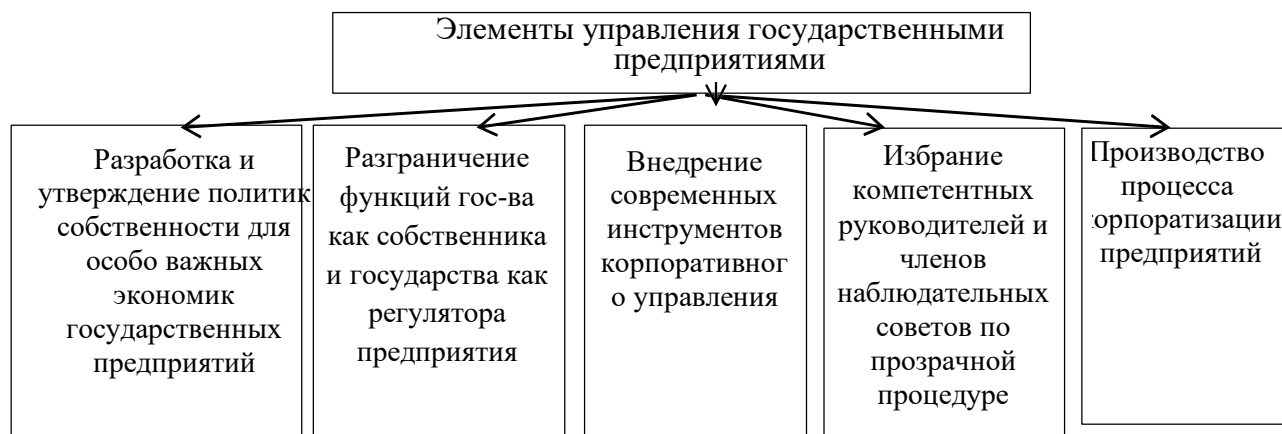


Рис. 1. Современная модель управления государственными предприятиями

Учёные характеризуют управление государственной собственностью с помощью следующих критериев:

- повышение стоимости государственного имущества;
- капитализация;
- объём уплаченных налогов;
- объём выплаченной зарплаты;
- объём осуществлённых инвестиций.

Деятельность государственных предприятий имеет свои особенности в рыночной среде (рис. 2).

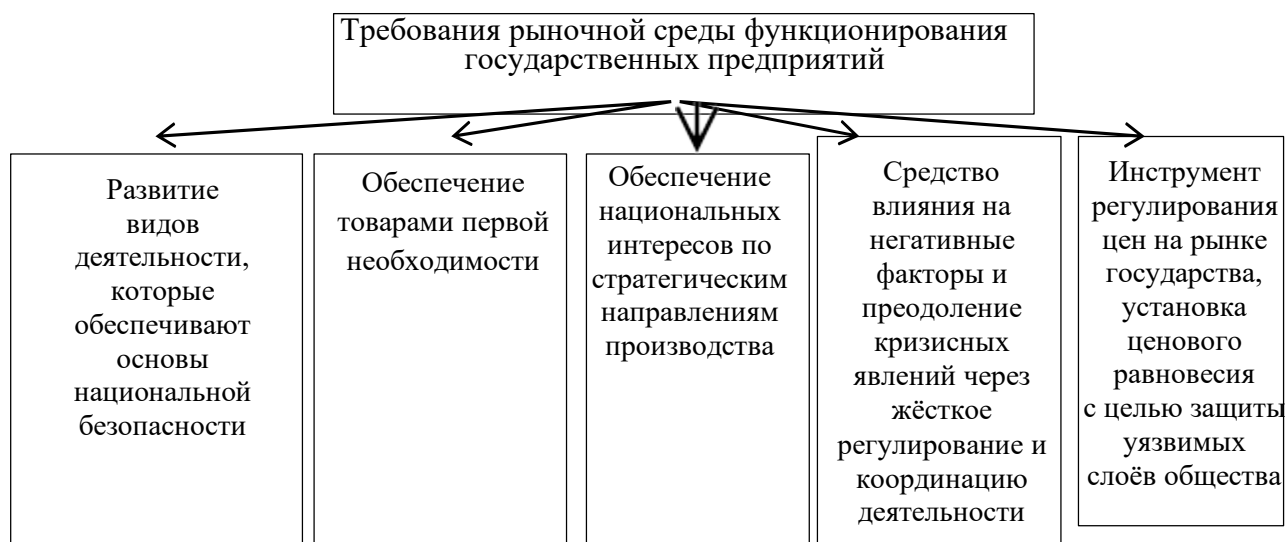


Рис. 2. Требования рыночной среды к осуществлению хозяйственной деятельности государственных предприятий

Следовательно, государственное предприятие обеспечивает развитие государства не только через получение прибыли, обеспечение населения работой, но и через производство товаров, которые необходимы для общества, безопасности государства, преодоления кризисных ситуаций, установления рыночного равновесия и тому подобное. Поэтому для осуществления таких мероприятий нужно особое внимание уделять менеджменту организации с целью развития и эффективной деятельности.

Лишь чёткое определение целей деятельности государственных предприятий, их соблюдение, выполнение заказа государства, уникальность продукции, спрос на товар или услуги, отсутствие политического давления – являются аспектами прибыльной деятельности. Кроме этого, ограничение менеджмента государственных предприятий от политического влияния требует кардинального изменения характера отбора кадров на должности руководителей государственных предприятий.

Государственные предприятия нуждаются в определённых особенностях их управления, ведь деятельность таких организаций направлена не только на получение прибыли, но и на социальное обеспечение общественных потребностей и безопасности. Поэтому лица, занимающие руководящие должности, должны чётко определять цели функционирования, осуществлять поиск альтернативных стратегий развития и внедрять их на практике. Основной целью деятельности государственных предприятий является непосредственное развитие государства через производство той или иной продукции или предоставление услуг населению.

Таким образом, управление государственными предприятиями имеет свои особенности, однако на данном этапе требует изменений, а именно: необходимо провести мероприятия по совершенствованию нормативно-правового обеспечения, формированию эффективного механизма управления государственным сектором экономики. Также необходимо разработать свою модель управления государственными предприятиями, которая бы учитывала национальное устройство и традиции.

#### *Список используемых источников*

1. Ivanova, T.Yu. Theoretical foundations of the organization of personnel remuneration at the enterprise in the context of current changes in the management system / T.Yu. Ivanova. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 6(155). – Р. 1273-1275.

2. Широкова, В.В. Применение концепции менеджмента «управление по целям» на государственных предприятиях / В.В. Широкова. – Текст : непосредственный // Национальный вестник Республики Крым. – 2024. – № 7. – С. 246-249.

3. Маковецкий, С.А. Принципы применения системы тайм-менеджмента на государственных предприятиях / С.А. Маковецкий. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления :

теоретические и прикладные аспекты : материалы VII Международной научно-практической конференции, Горловка, 25 марта 2022 года. – Горловка : Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 242-247.

## **РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ ПРОИЗВОДСТВА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ФЕДОРОВА Т.И.,**

*аспирант*

*ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет»,  
Мелитополь, Запорожская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* Стратегическое управление – это комплекс системных мероприятий, обеспечивающих рост эффективности деятельности предприятия в долгосрочной перспективе посредством стратегических управленческих решений и быстрого реагирования на изменения внешней среды. Он позволяет выявить резервы повышения эффективности деятельности предприятия, но не дает возможности провести его глубокий анализ из-за отсутствия всех необходимых данных, что приводит к возможности дальнейшего планирования работы предприятия только с помощью существующих данных и с учетом возможных изменений.

*Ключевые слова:* экономика, эффективность, экономический анализ, метод анализа, планирование.

## **THE ROLE OF ECONOMIC ANALYSIS OF THE STATE OF PRODUCTION IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

**FEDOROVA T.I.,**

*Postgraduate*

*FSBEI HE «Melitopol State University»,  
Melitopol, Zaporizhia region, Russian Federation*

*Annotation.* Strategic management is a set of systemic measures that ensure the growth of the efficiency of an enterprise in the long term through strategic management decisions and rapid response to changes in the external environment. It allows you to identify reserves for improving the efficiency of the enterprise, but does not make it possible to conduct an in-depth analysis due to the lack of all necessary data, which leads to the possibility of further planning the operation of the enterprise only with the help of existing data and taking into account possible changes.

*Keywords:* economics, efficiency, economic analysis, method of analysis, planning.

Для эффективной работы предприятия необходимо регулярно проводить его экономический анализ. Изучение производства продукции занимает главное место в системе экономического исследования. Анализ затрат на производство продукции дает полную оценку деятельности производителя и помогает ее эффективному планированию. Для того, чтобы на рынке успешно существовал какой-либо товар, предприятия должны взвешенно просчитывать и изучать производство своей продукции и продукции ближайших конкурентов. Целью такого анализа является отслеживание производственной деятельности возможных конкурентов предприятия. Вопросом развития производственной деятельности производителей занимались многие отечественные и зарубежные экономисты. Материалы по определению объема производства и анализу его эффективного использования можно найти в работах О.В. Аскановой, О.П. Осадчей [1,2,3], В.В. Титова [12], Б. Колласа [7], В.Д. Марковой [8], Дж. К. Хорна [13], З. Боди, Р. Мертона [4], Г. Дж. Болта, А. М. Гаджинского, В. Я. Кардаша, В. А. Литвиненко, Ю. Н. Неруша, П. Г. Перервы и прочих [11].

Для того, чтобы проводить комплексный анализ состояния производства, необходимо понимать, какие задачи он выполняет. К основным таким задачам, выполняющим вышеуказанный анализ производства относятся [5]:

- оценивание динамики производства по основным показателям объема продукции;
- оценка уровня выполнения плана производства;
- оценивание структуры производства продукции и ее ассортимента.

После определения ключевых задач анализа состояния производства, необходимо определить, что именно является предметом его исследования.

Среди объектов данного направления анализа можно выделить основные из них [11]:

- объем производства;
- ассортимент и структуру продукции;
- качество товаров;
- ритмичность выпуска продукции.

Проведение анализа состояния производства необходимо для дальнейшего планирование своей деятельности и понимания путей развития производства ближайших конкурентов, а также с целью повышения качества производимой продукции, улучшения условий производства и увеличения объема собственного производства товаров. Но, по объективным причинам, планирование осуществляется в основном на неполных данных, что происходит из-за их нехватки и отсутствия полноты предоставления информации в широком доступе. Поэтому проведение общего анализа состояния выработки проходит поэтапно с применением определенных методов. Так для проведения комплексного анализа состояния производства, выделяют шесть ключевых видов анализа [6]:

1) анализ динамики производства продукции - метод расчета основных показателей динамики, таких как абсолютный прирост, темп роста / прироста;

2) анализ выполнения плана - метод сравнения плана с фактическими данными;

3) анализ качества продукции - метод расчета обобщающих показателей, таких как удельный вес сертифицированной продукции, объем продукции высшего сорта и продукции на экспорт; расчет частичных показателей: надежности, долговечности, дизайна, технологичности; а также расчет показателей эффективности: уровня брака, гарантийного срока работы, снижения себестоимости продукции, повышения производительности труда;

4) анализ ассортимента продукции - метод расчета коэффициента ассортиментности; сравнение видов продукции по объемам;

5) ритмичность производства - метод расчета коэффициентов: ритмичности, вариации, аритмичности;

6) факторный анализ - метод детерминированного факторного анализа объемов производства: индексный, цепных подстановок, абсолютных разниц.

По окончании проведения всех этапов анализа, проводится дальнейшее планирование деятельности производства продукции предприятия с учетом всех необходимых корректировок.

Подводя итог, можно сказать, что всесторонний анализ производственной деятельности предприятия, дает возможность выявить резервы повышения эффективности его деятельности. К сожалению, мы не можем провести глубокий анализ из-за отсутствия данных в свободном доступе, поэтому дальнейшее планирование работы предприятия будет осуществляться на существующих данных и с учетом возможных изменений.

#### *Список использованных источников*

1. Асканова, О.В. Дефицит оборотных средств – причина или следствие неэффективности деятельности отечественных предприятий? / О.В. Асканова, О.П. Осадчая // Антикризисное 48 управление корпорацией: проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск : ИЭиОПП СО РАН, 2001. – С. 169-171. – Текст : непосредственный.

2. Асканова, О.В. Оптимизация структуры оборотных средств как важнейший фактор повышения платежеспособности предприятия. Антикризисное управление корпорацией: проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск : ИЭиОПП СО РАН, 2001. – С. 172-175. – Текст : непосредственный.

3. Асканова, О.В., Осадчая О.П. Управление оборотным капиталом в условиях ФПГ: Теория и опыт ФПГ «Сибагромаш» / О.В. Асканова, О.П. Осадчая. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2003. – 200 с. – Серия: управление корпорацией. – Текст : непосредственный.

4. Боди, З. Финансы / З. Боди, Р. Мертон. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 592 с. – Текст : непосредственный.

5. Гнатенко, Е.П. Анализ сбалансированности объемов производства и реализации продукции на предприятии / Е.П. Гнатенко // Эффективная экономика. – 2019. – № 9. – С. 25-31. – Текст : непосредственный.

6. Замула, И.В. Анализ объемов производства промышленной продукции на основе данных статистической отчетности / И.В. Замула, В.А. Иваненко // Проблемы теории и методологии бухгалтерского учета, контроля и анализа. – 2021. – № 4. – С. 166-173. – Текст : непосредственный.

7. Коллас, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия / Б. Коллас. – Москва : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с. – Текст : непосредственный.

8. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва : ИНФА-М, 2000. – 287 с. – Текст : непосредственный.

9. Петрович, И.М.: Экономика предприятия / И.М. Петрович. – Львов : Магнолия, 2016. – 450 с. – Текст : непосредственный.

10. Симоненко, И.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / И.В. Симоненко, Т.Д. Косова. – Киев : Центр учебной литературы, 2018. – 470 с. – Текст : непосредственный.

11. Титов, В.В. Оптимизация управления промышленной корпорацией: вопросы методологии и моделирования / В.В. Титов. – Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2007. – 255 с. – Текст : непосредственный.

12. Хорн, Дж. К. ван. Основы управления финансами / Дж. К. ван. Хорн. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 800 с. – Текст : непосредственный.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**ФОМЕНКО А.А.,**

*аспирант кафедры экономики, управления и рекламы  
ВФ ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»  
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация*

*Аннотация.* Одним из способов реализации интегрированных цепочек поставки является совместное управление потоками, хранением и распределением материалов. Это можно высоко оценить в строительном секторе, где строительные материалы потребляются в больших количествах. Сознательное и экономически эффективное решение, такое как интеграция цепочки поставок может быть достаточно эффективно и вызвать изменение культуры среди подрядчиков, перевозчиков, поставщиков и субподрядчиков.

*Ключевые слова:* строительная отрасль, закупочная деятельность, материально-техническое снабжение, цепочки поставок.



## **STRUCTURE OF THE PROCUREMENT MANAGEMENT MECHANISM IN CONSTRUCTION**

**FOMENKO A.A.,**

*Postgraduate of the Department of Economics, Management and Advertising  
FSBEI HE «Ukhta State Technical University»,  
Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation*

*Annotation.* One way to implement integrated supply chains is to co-manage the flow, storage and distribution of materials. This can be highly appreciated in the construction sector, where building materials are consumed in large quantities. A conscious and cost-effective decision, such as supply chain integration, can be highly valued and can cause a cultural change among contractors, carriers, suppliers, and subcontractors.

*Keywords:* construction industry, procurement, logistics, supply chains.

Методологические подходы к оценке эффективности управления закупочной деятельностью в строительстве основываются на взаимоотношениях заинтересованных сторон. Генеральный подрядчик является представителем заказчика при осуществлении строительства. Согласно указаниям владельца, генеральный подрядчик связывается с выбранными поставщиками для закупки строительных материалов, а затем материалы доставляются в точки хранения и спроса. При рассмотрении сети строительных площадок в городской черте доставка материалов осуществляется на отдельных транспортных средствах и без согласования, что может привести к заторам в городской черте и на строительных площадках. Кроме того, многие поставки отправляются небольшими партиями, содержащими несколько посылок, что приводит к дополнительному количеству транспортных операций. На рис. 1 показана общая структура традиционной цепочки поставок.

Мы же предлагаем интегрированную цепочку поставок с центрами консолидации строительства, способствующую сотрудничеству между различными участниками строительного проекта. Обычно оператор транспортно-распределительного центра (ТРЦ) управляет логистическими операциями на строительной площадке, такими как закупка материалов, доставка, хранение и координация поставок между различными строительными площадками. Решения доводятся до сведения подрядчиков посредством официальных документов. Использование решения Центра консолидации не является обязательным для некоторых поставок материалов. Оператор ТРЦ рассматривается как центральное лицо, принимающее решения. В строительной логистике лицам, принимающим решения, необходимо определить оптимальные затраты на эксплуатацию проекта, включая затраты на заказ, затраты на контроль, транспортные расходы и затраты на хранение материалов.



Рис. 1. Традиционная цепочка поставок в строительной отрасли

Обычно подрядчики, работающие на строительных площадках, размещают заказы на необходимые им материалы у поставщиков и требуют, чтобы доставка сыпучих материалов осуществлялась в ТРЦ, а не на строительную площадку. Как только материалы готовы, подрядчики получают уведомление, затем размещают заказ на поставку необходимых им материалов точно в срок. Генеральный подрядчик управляет несколькими параллельными проектами аналогичного характера, принадлежащими одной и той же строительной компании, где координация их деятельности может быть полезной. Традиционно каждый проект ведётся индивидуально.

При изучении роли, которую могут сыграть ТРЦ после их интеграции в качестве пункта хранения материалов, следует рассматривать задачу оптимизации для управления работой многопроектного, многоресурсного, многопоставочного и многопериодного проекта, которая интегрирована в задачу расположения объектов. Впоследствии выбранный подход оптимизации используется для изучения влияния центров консолидации на цепочку строительных поставок в условиях перегруженной городской территории.

Поставки материалов производятся партиями, разгружаются и проверяются на предмет отсутствия повреждений материалов. Использование центра консолидации предполагает фиксированные затраты на аренду и переменные затраты на хранение и разгрузку материалов. Материалы хранятся в ТРЦ и не могут превышать ограниченную вместимость, впоследствии строительные материалы консолидируются и доставляются точно в срок.

При определении эффективности управления закупочной деятельности в логистике можно выдвинуть следующие гипотезы:

- при использовании услуг ТРЦ поставщики предлагают скидки при

покупке партии. Поставщики также получают выгоду от использования ТРЦ, поскольку крупносерийное производство снижает затраты на установку и транспортировку, связанные с частым и нестабильным производством строительных материалов;

– строительные площадки расположены в городских центрах, поэтому затраты на хранение на строительной площадке высоки из-за ограниченной вместимости площадки;

– потенциальные места расположения ТРЦ выбраны из-за их близости к строительным площадкам. Однако выбор площадки основан не на выборе оптимального места для минимизации потребностей в автомобильных перевозках, а скорее на доступности площадки;

– вводится штраф, который необходимо платить, если проекты задерживаются, в качестве компромисса между затратами и временем, но не включаются затраты на выполнение.

В строительной отрасли задействовано множество заинтересованных сторон: подрядчики, производители, трудовые организации, инвесторы, организации по техническому обслуживанию и строительству и т.д. Строительная отрасль включает в себя накопление капитала, развитие производства и технологий, продажи строительных материалов, проектирование. Её развитие связано с ростом и прогрессом науки и техники. На региональный рынок строительной отрасли влияют инвестиции в проект, участие в государственных закупках, кредитные возможности, процентные ставки.

Сегодня для тех предприятий, деятельность которых связана со строительной отраслью, актуальна проблема успешности компаний-партнёров, которые специализируются на производстве материалов. Для этого сектора характерна высокая конкуренция, что положительно влияет на ценовую политику. Предприятия строительной отрасли, добившиеся успеха на внутреннем рынке, ищут новые возможности для роста и выхода на зарубежные рынки. К преимуществам внешней торговли относится увеличение продаж и прибыли, в том числе увеличение производства, использование новых технологий, что делает компанию более прибыльной благодаря репутации.

Быстрое проникновение цифровых технологий во все виды деятельности, в том числе в бизнес, связано с процессом управления расширением цифровой экономики компаний. Понимание важности и значимости внедрения цифровых технологий является ключевым фактором, определяющим успешный выход компании в мир, её развитие и эффективное управление конкуренцией. Основным направлением деятельности компании должно быть использование новых возможностей с учётом современной цифровой реальности. Новая система будет рассматриваться как создание бизнес-модели управления производством товаров на строительном рынке.

При определении проблем управления закупочной деятельностью в строительстве следует обратить внимание на распределение факторов, обеспечивающих стохастические условия строительства.

Практика показывает, что разработку методов закупок можно осуществлять таким образом, чтобы они соответствовали критериям, которые позволяют одновременно учитывать неопределённость процедур при реализации закупочной деятельности и подтверждение результатов. Поэтому гарантийная часть закупок может быть выполнена на первом этапе при правильном выборе специалистов и оптимальной работе проектирования и решения (что осуществляется с учётом возможностей и особенностей производственной организации). Кроме того, решение по качеству организации и производства до и во время строительства будет определяться специальным решением производственной организации по проектной обработке в зависимости от качества материала и его применения. Этого можно достичь за счёт повышения квалификации управленческого и производственного персонала организации, эффективности процесса распределения ресурсов.

По всем пунктам и условиям строительства должно быть известно указание стоимости материала, если важны стоимость и сроки реализации проекта. Ценность закупок в этом случае будет определяться достаточностью и временем предоставления ресурсов, и результатами их использования.

В последние годы российская строительная отрасль столкнулась с такими проблемами, как рост материальных затрат и колебания темпов роста ввода в эксплуатацию, а также спад, связанный с форс-мажорными ситуациями. Тем не менее, рынок, на котором по объёмам строительных работ доминируют частные организации, продолжает расти, несмотря на трудности. Кроме того, Россия была третьим по величине импортёром строительной продукции в мире после Европейского Союза и Китая.

#### *Список использованных источников*

1. Борисова, Л. А. Перспективные направления цифровизации в строительстве / Л. А. Борисова, Ф. Н. Исмаилова. – Текст : непосредственный // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2018. – № 4. – С. 8-12.
2. Гасанова, Н. М. Организационно-экономический механизм управления развитием строительного комплекса / Н. М. Гасанова. – Текст : непосредственный // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. – 2018. – № 3. – С. 84-88.
3. Калашников, С. А. Особенности и перспективы развития строительных услуг в России и за рубежом / С. А. Калашников. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики и права. – 2017. – № 111. – С. 37-40.

## **ТРЕНДЫ. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. АЛГОРИТМЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

**ЧЕРНЫХ О.Г.,**

*главный специалист Центра трансфера технологий  
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,  
Севастополь, Республика Крым, Российская Федерация;*

**ПАПАЗОВА Е.Н.,**

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

*Аннотация.* Статья раскрывает основные тренды процессного менеджмента в настоящее время, инструменты бизнес-аналитики и некоторые алгоритмы описания бизнес-процессов, показанные на примерах современных особенностей развития организаций в конкурентной среде.

*Ключевые слова:* бизнес-модель, бизнес-процессы, организация, организационная структура, программный продукт.

## **TRENDS. BUSINESS PROCESSES. IMPLEMENTATION ALGORITHMS**

**CHERNYKH O.G.,**

*Chief Specialist of the Technology Transfer Center  
FSEI HE «Sevastopol State University»,  
Sevastopol, Republic of Crimea, Russian Federation;*

**PAPAZOVA E.N.,**

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

*Annotation.* The article reveals the main trends of process management at the present time, business intelligence tools and some algorithms for describing business processes, shown by examples of modern features of the development of organizations in a competitive environment.

*Keywords:* business model, business processes, organization, organizational structure, software product.

На современном этапе во время внедрения ИТ-инноваций и создания сложных экосистем для упрощения взаимодействия в команде и решения различных бизнес-задач всё чаще управленцы сталкиваются с вопросами, для

которых алгоритм действий заранее не известен. Особенно это актуально для компаний, в которых подобные задачи ранее никто не выполнял, либо над проектом работает новая команда. Таким образом, для организации возникает необходимость в разработке бизнес-процессов и показателей для новых продуктов и услуг, изучение и обработка очень редких операционных рисков, разработка документации для новых систем менеджмента и т.п. В такой ситуации поможет наличие заранее подготовленных детальных алгоритмов и типовых решений поставленных задач.

По результатам опроса Исаева Романа, эксперта по организационному развитию, процессному управлению, информационным технологиям в бизнесе [1], проведенному в телеграмм-канале «Бизнес-аналитики, системные аналитики, специалисты по рискам и ИТ» на тему: «Главные тренды по работе с бизнес-процессами», в котором приняли участие более 200 человек, получен следующий рейтинг трендов:

- описание процессов (наведение порядка) – 46%;
- построение комплексной цифровой модели организации – 31%;
- тотальная роботизация и искусственный интеллект – 24%;
- применение новых методов оптимизации процессов – 19%;
- снижение издержек и экономия на всём – 17%;
- управление операционными рисками – 14%.

Так, на основе рейтинга, можно сделать вывод, что одним из главных процессов в менеджменте сейчас становится «управление изменениями». Также с каждым годом усиливающиеся требования к эффективности, качеству и надёжности работы организации, а также к скорости внедрения изменений, дают новое конкурентное преимущество, которое выходит на первый план в современном мире, – это применение правильных, точных и быстрых алгоритмов для выполнения проектов и решения задач [2].

Экосистемы (группы компаний, объединённые бизнесы, успешные партнёрские сети) продолжают увеличивать свою долю на рынке и расширяют клиентскую базу, постепенно вытесняя организации меньшего размера, которые не выполнили оптимизацию своей деятельности и не нашли новые идеи для развития. Клиентам выгоднее пользоваться многими продуктами и услугами единой экосистемы, чем покупать (заказывать) их по отдельности у разных организаций (провайдеров, поставщиков). Поэтому для более эффективной работы очень важно привлекать в компанию бизнес-аналитиков и специалистов по бизнес-моделированию [3, 4].

Проанализируем основные знания и инструменты, которыми, должен обладать современный бизнес-аналитик, специалист по бизнес-моделированию (табл. 1).

Каждый специалист по бизнес-моделированию с помощью приведенных выше инструментов должен обладать знаниями по своевременному и актуальному использованию алгоритмов, которые сейчас уже включены в «Сборник типовых моделей процессов для организаций всех отраслей» [4].

Термин «алгоритм» давно используется в разных предметных областях: программировании, разработке искусственного интеллекта, компьютерной технике, инженерных системах, математике и т.п.

*Таблица 1*

**Инструменты бизнес-аналитики**

№ пор.	Наименование	Примеры
1	Программные продукты бизнес- моделирования	Business Studio, ARIS, AllFusion Process Modeler (BPWIN), Бизнес-инженер, Microsoft Visio
2	Нотации бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов	IDEF0, IDEF3, Data Flow Diagram (DFD), extended Event Driven Process Chain (eEPC), Value Added chain Diagram (VAD), Cross Functional Flowchart и др.
3	Руководство пользователя к программному продукту	Для каждого из используемых программных продуктов
4	Методики и методы бизнес-инжиниринга / менеджмента:	Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей BSC / KPI; описание бизнес-процессов; анализ, оптимизация, повышение качества бизнес-процессов; управление бизнес-процессами на долгосрочной основе; функционально-стоимостной анализ (ФСА) и имитационное моделирование; описание и оптимизация организационной структуры, численности персонала; построение систем мотивации персонала; построение и организация функционирования системы менеджмента качества (ISO 9000); управление проектами (в том числе по PMBOK – Project management body of knowledge); построение комплексной бизнес-модели организации; бенчмаркинг; Lean, 6 Sigma; TQM (всеобщее управление качеством)
5	Различные отраслевые методики и стандарты, разработки консалтинговых компаний	Полный перечень и подробное описание всех методик применительно к банковской отрасли представлены в [4]
6	Типовые решения, примеры, наработки и материалы	Электронная база данных (справочник)

Выделим некоторые алгоритмы описания бизнес-процессов:

- 1) алгоритм оптимизации бизнес-процессов;
- 2) алгоритм проектирования ИТ-архитектуры организации;
- 3) алгоритм цифровой трансформации и оптимизации ИТ-архитектуры;
- 4) алгоритм разработки комплексной цифровой модели организации;

- 5) алгоритм разработки стратегии и системы BSC / KPI;
- 6) алгоритм оптимизации организационной структуры компании;
- 7) алгоритм расчёта и оптимизации численности персонала;
- 8) алгоритм расчёта, анализа и снижения себестоимости процессов (ФСА);
- 9) алгоритм выбора и внедрения ИТ-систем для автоматизации процессов;
- 10) алгоритм роботизации процессов (robotic process automation);
- 11) алгоритм разработки и развития системы управления операционными рисками;
- 12) алгоритм разработки и развития системы менеджмента качества СМК;
- 13) алгоритм повышения продаж продуктов и услуг;
- 14) алгоритм ускорения процессов (по времени выполнения).

Алгоритмы по своему образу и подобию представляют собой графические модели (схемы формата А4) в нотации BPMN. На каждой модели показано в среднем 15 действий (шагов), которые позволяют достигнуть результата (решить главную задачу алгоритма) [5, 6]. Дополнительно могут быть применены различные разветвления и показаны документы, используемые на каждом шаге работы алгоритма.

Таким образом, можно сделать вывод, что алгоритмы описания бизнес-процессов – это совокупность преимуществ и информации, полученной из моделей процессов и планов проекта. Для бизнес-аналитика организации это удобный инструмент для эффективной работы, представленный в привычном формате и дополненный важными параметрами для каждого действия-шага (требования к срокам, комментарии, используемое программное обеспечение и т.п.).

#### *Список использованных источников*

1. Исаев, Р. Тренды по работе с бизнес-процессами и алгоритмами / Р. Исаев. – 2024. – URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/trendy\\_po\\_rabote\\_s\\_biznes\\_protssami\\_i\\_algoritmy/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/trendy_po_rabote_s_biznes_protssami_i_algoritmy/) (дата обращения: 10.05.2024). – Текст : электронный.
2. Тульчинский, С. Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности / С. Тульчинский. – 2021. – URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema\\_kpi\\_key\\_performance\\_indicator\\_razrabotka\\_i/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/) (дата обращения: 12.05.2024). – Текст : электронный.
3. Абрамов, А. Как построить «бизнес-машину» или практика применения процессного подхода / А. Абрамов. – 2012. – URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/kak\\_postroit\\_biznes\\_mashinu\\_ili\\_praktika\\_primeneni/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/kak_postroit_biznes_mashinu_ili_praktika_primeneni/) (дата обращения: 13.05.2024). – Текст : электронный.



4. Большая библиотека бизнес-аналитика и специалиста по бизнес-процессам. – 2024. – URL: <https://orgstudio.ru/business-process-document-library/> (дата обращения: 12.05.2024). – Текст : электронный.

5. Сборник типовых моделей процессов для организаций всех отраслей. – 2024. – URL: [https://orgstudio.ru/sbornik\\_processov/](https://orgstudio.ru/sbornik_processov/) (дата обращения: 12.05.2024). – Текст : электронный.

6. Репин, В. Процессное управление или процессное «рисование»? / В. Репин. – 2024. – URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/protsessnoe\\_upravlenie\\_ili\\_protsessnoe\\_risovanie/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/protsessnoe_upravlenie_ili_protsessnoe_risovanie/) (дата обращения - 12.05.2024). – Текст : электронный.

## **ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ**

**ЮРМАНОВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*доцент кафедры маркетинга и логистики*

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

**КИРГИРЯ В.Р.,**

*магистрант кафедры маркетинга и логистики*

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

*Аннотация.* Применение современного логистического инструментария способствует повышению эффективности работы субъектов хозяйствования, действующих в том числе и в строительной сфере экономики, обеспечивая бесперебойное и рациональное использование ресурсов. Однако в строительстве по-прежнему наблюдается низкий уровень использования логистики. Данная ситуация существенно замедляет экономическую активность строительных компаний и выступает фактором сдерживания устойчивого роста строительной отрасли как драйвера национальной экономики. Необходимость активного внедрения логистики в управление деятельностью строительных компаний предопределила актуальность темы данной статьи, поднимающей вопросы особенностей логистизации строительной отрасли.

*Ключевые слова:* логистика, строительная логистика, логистические инструменты, логистические потоки, логистика поставок, логистика строительного объекта (строительной площадки).

## FEATURES OF THE USE OF LOGISTICS TOOLS IN THE CONSTRUCTION SECTOR

**YURMANOVA E.A.,**

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

**KIRGIRYA V.R.,**

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

*Annotation.* The use of modern logistics tools contributes to improving the efficiency of business entities operating, including in the construction sector of the economy, ensuring uninterrupted and rational use of resources. However, there is still a low level of logistics usage in construction. This situation significantly slows down the economic activity of construction companies and acts as a deterrent to the sustainable growth of the construction industry as a driver of the national economy. The need for active implementation of logistics in the management of construction companies has predetermined the relevance of the topic of this article, which raises questions about the specifics of logistics in the construction industry.

*Keywords:* logistics, construction logistics, logistics tools, logistics flows, supply logistics, logistics of a construction facility (construction site).

Согласно западным исследованиям, на сферу строительства приходится 13% валового внутреннего продукта (ВВП) во всём мире, в нём занято 7% работающего населения мира [1]. При этом строительство демонстрирует невысокие темпы роста производительности и наносит определённый экологический урон. В строительном проекте 50-70% ресурсов используется для закупки услуг и материалов у поставщиков и субподрядчиков, а стоимость материалов составляет 30-40% от общих затрат на строительство. На строительных площадках рабочие тратят 15% своего времени на перемещение оборудования и материалов к местам сборки, а ручная транспортировка составляет около 40% затрат на логистику [2]. Отсутствие надлежащего логистического управления в отношении строительных материалов, оборудования, инструментов, организации строительных работ приводит к снижению производительности из-за уменьшения времени, в течение которого непосредственно создаётся добавленная стоимость. Строительная отрасль, в силу особенностей своего функционирования, для преодоления указанных проблем требует комплексных логистических решений и разнообразия применяемых логистических инструментов, учитывающих,

прежде всего, специфику организации строительной деятельности. Необходимость последовательного и комплексного использования логистики в управлении деятельностью строительных компаний предопределила актуальность темы данной статьи.

Цель статьи – выявить специфические препятствия, затрудняющие процесс логистизации строительной отрасли, и определить мероприятия по их преодолению и активному внедрению логистических подходов и инструментов, учитывающих особенности строительной деятельности.

В процессе своей основной деятельности строительные компании управляют необходимыми ресурсами, такими как люди (специалисты строительных специальностей и профессий), оборудование (строительные механизмы, машины и оборудование) и материалы (строительные), чтобы осуществлять строительные проекты вовремя и в рамках бюджета. Один строительный проект включает в себя множество потоков, пересекающих функциональные и корпоративные границы. Данные потоки должны быть грамотно организованы, чётко взаимодействовать для достижения единой цели. Ключевым компонентом этой координации является логистика как организационно-управленческая система, призванная эффективно обеспечивать организацию движения и использования материальных и иных ресурсов.

Применительно к строительной отрасли логистику можно определить как планирование, координация и контроль потоков материалов, оборудования и рабочей силы, необходимых для организации строительных работ и бесперебойной работы строительной площадки.

Западные специалисты признают, что даже в развитых странах мира управление логистикой недопустимо редко применяется в строительной отрасли. Одной из причин этого является предпочтение, которое сами специалисты в области логистического управления отдают исследованиям логистики в отраслях с типичными и понятными производственными и организационными процессами, а именно, производство непродовольственных и продовольственных товаров, оптовая и розничная торговля, которые ориентированы на массовое производство, стандартизацию продукции, интенсивное обслуживание клиентов и автоматизацию. Однако в строительстве из-за особенностей этой отрасли некоторые из традиционных логистических подходов неприменимы или же должны быть изменены для экономически эффективного использования строительными компаниями.

Выделим, отталкиваясь от изучения практики строительной логистики в разных странах, прежде всего препятствия, существенно затрудняющие активное применение эффективных логистических инструментов. Условно эти препятствия можно разбить на три группы (табл. 1):

- 1) особенности (специфика) строительной отрасли;
- 2) ограниченность сложившейся строительной практики;

3) представление о логистических издержках в строительстве и их влиянии на эффективность строительной деятельности.

Таблица 1

**Основные препятствия, затрудняющие применение логистических инструментов в строительной деятельности**

Группа препятствий	Виды препятствий
Специфика строительной отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>– существенное разнообразие и количество производственно-технологических операций; («фрагментация» отрасли, приводящая к фрагментированности цепочек поставок);</li> <li>– влияние географических и климатических условий на строительство объекта или проведение строительных работ вне помещений, сезонный характер строительных работ;</li> <li>– создание строительной продукции является результатом привлечения большого количества участников с разными экономическими интересами («незрелая культура сотрудничества»), договорных и субподрядных отношений;</li> <li>– существенный уровень индивидуализации строительной продукции, не являющейся товаром серийного производства, а основанной на индивидуальных проектных решениях;</li> <li>– сложность производственно-коммерческого цикла создания строительной продукции, требующей обоснования и прогнозирования чёткой процедуры финансирования с учётом фактора времени, наличия информации, чётких расчётов денежных потоков с целью доведения до завершения объекта строительства;</li> <li>– разрыв между проектировщиками и цепочками поставок, между проектированием и собственно строительством;</li> <li>– временное местоположение строительных площадок</li> </ul>
Ограниченность строительной практики в вопросах логистики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие лидеров в пропаганде и распространении опыта эффективной строительной логистики;</li> <li>– насторожённое отношение руководства строительных компаний к внедрению логистических методов в управление строительной деятельностью;</li> <li>– неэффективные системы информационных и коммуникационных технологий;</li> <li>– архаичность используемых строительных технологий</li> </ul>
Представление о логистических издержках в строительстве	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неосведомлённость о сущности логистических издержек и их влиянии на основную строительную деятельность;</li> <li>– разрыв между инвестициями в строительную логистику и преследуемой выгодой от строительного проекта;</li> <li>– отсутствие конкретных данных об эффективности использования логистических методов и концепций в строительстве</li> </ul>

В процессе реализации строительного проекта управление логистикой включает в себя мобилизацию различных ресурсов (людских, материальных и машинных), обеспечение того, чтобы ресурсы находились в конкретном месте,

в необходимом количестве и в нужное время, а также создание условий, повышающих качество, безопасность и эффективность проекта.

Охват логистическим управлением строительной деятельности по осуществлению проекта можно представить следующим образом (рис. 1).

Логистическое управление строительной деятельностью реализуется через систему функций, включающую:

- 1) спецификацию источников поставок строительных ресурсов;
- 2) обеспечение приобретения ресурсов;
- 3) логистическое планирование и составление графиков поставок;
- 4) разработку макета строительной площадки;
- 5) транспортировку ресурсов;
- 6) проверку состояния материалов;
- 7) складирование строительных материалов;
- 8) организацию правильного обращения с материалами, механизмами, инструментами;
- 9) управление отходами;
- 10) организацию системы безопасности и охраны труда.

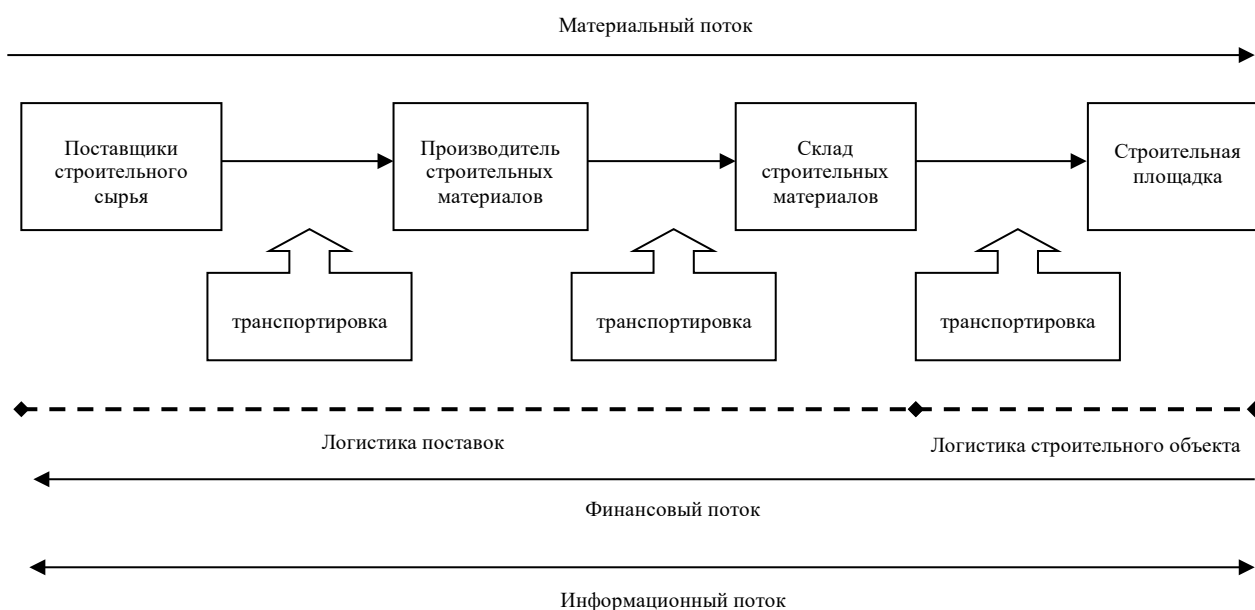


Рис. 1. Логистическое управление строительной деятельностью

Ряд западных исследователей считают возможным разделить строительную логистику на две части: 1) логистику поставок и 2) логистику строительного объекта (строительной площадки), объединяемых транспортной доставкой [3].

В строительстве требуется множество различных строительных материалов и изделий, каждый из которых имеет свою собственную цепочку поставок, от добычи и переработки сырья до его использования в строительном проекте. Эти материалы и изделия проходят через различные объекты и различные этапы транспортировки, прежде чем они окажутся на

строительной площадке. Однако в центре внимания проектировщиков и подрядчиков чаще всего находится сам строительный проект и стороны, непосредственно участвующие в строительстве. В результате недостаточное внимание уделяется управлению логистикой строительных материалов и изделий как по цепочкам их поставок, так и их поставкой, хранением и использованием на строительной площадке.

Логистику поставок можно рассматривать как эквивалент управления цепочкой поставок, которое включает в себя управление поставщиками, планирование поставок, приобретение ресурсов, транспортировку и доставку. Окончательной формой цепочки поставок в строительной отрасли является система из нескольких цепочек поставок, обеспечивающих сырьём, материалами, человеческими ресурсами и необходимой информацией. При этом необходимо понимать, что цепочка строительных поставок всегда является временной. Она претерпевает множество реконфигураций проектных организаций и большую часть времени будет нестабильной, фрагментированной и отдалённой, особенно если речь идёт о разрыве между проектированием и строительством объекта. Этот тип цепочки поставок представляет, по сути, цепочку поставок для «производства на заказ», где каждый обособленный проект создаёт новый уникальный продукт.

Логистика строительного объекта включает в себя доставку материалов, погрузочно-разгрузочные работы, хранение, охрану здоровья и безопасность, проектирование планировки объекта и планирование. К функциям логистики строительного объекта можно отнести: 1) планирование материального обеспечения; 2) закупки; 3) управление материалами; 4) управление информацией; 5) управление отходами. На строительной площадке логистика включает в себя важнейшие операции, поддерживающие реальный процесс строительства.

Использование логистических инструментов в строительной деятельности для реализации строительных проектов является основой, обеспечивающей своевременное и экономически эффективное выполнение строительных задач, ориентированных на логистическую систему управления строительным производством. Логистическое управление в строительстве приобретает многогранный характер, охватывая закупки разнообразных строительных ресурсов, их транспортировку и управление.

Выявление препятствий на пути внедрения логистических инструментов и концепций в современную строительную деятельность позволяет в дальнейшем определить меры по повышению эффективности логистического управления строительным производством. Успех строительного проекта в современных условиях во многом определяется его интегрированностью с логистическим компонентом. Строительная логистика, включая в себя управление строительными материалами, оборудованием, персоналом и транспортом, оказывает существенное влияние на сроки и издержки и, в итоге, на бюджет строительного проекта. Эффективное логистическое управление

позволяет сократить время простоев, рационально организовать работу на строительной площадке, при этом обеспечивая безопасность персонала и оборудования на основе его правильной транспортировки, хранения и использования. Обязательными элементами строительной логистики должны быть систематический анализ и планирование логистических потоков, оптимизация транспортных операций, управление складским хозяйством, постоянная координация взаимодействия поставщиков и подрядчиков строительного проекта всех уровней, что способствует повышению производительности, обучению и инновациям. Применение соответствующих логистических инструментов может не только обеспечить значительную экономию средств строительным компаниям, но и повысить их устойчивость в рыночной среде и качество обслуживания потребителей строительной продукции, снизить негативное экологическое воздействие.

#### *Список использованных источников*

1. Barbosa, F. Reinventing Construction: A Route of Higher Productivity. February 2017 / F. Barbosa, J. Woetzel, J. Mischke et al. – Текст : электронный. – URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Reinventing%20construction%20through%20a%20productivity%20revolution/MGI-Reinventing-Construction-Executive-summary.pdf> (дата обращения 05.04.2024).
2. Jusoh, Z. M. Influential Factors for Effective Materials Management in Construction Projects / Z. M. Jusoh, N. Kasim, M.U. Ibrahim, N. Sarpin et al. – Текст : непосредственный // International Journal of Sustainable Construction Engineering & Technology. – 2018. – Vol. 9. – № 2. – P. 45-55.
3. Thomas, H. R. Fundamental Principles of Site Material Management / H. R. Thomas, D. R. Riley, J. I. Messner. – Текст : непосредственный // Journal of Construction Engineering and Management. – 2005. – Vol. 131 (7). – P. 808-815.

## **ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОНТРОЛЛИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**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*

*Аннотация.* В работе рассмотрена необходимость применения контроллинга в логистических системах. Описан алгоритм осуществления контроллинга логистических систем в организации. Приведены преимущества использования цифровых технологий в контроллинге. Дано краткое описание

ключевых цифровых технологий, используемых в контроллинге логистических систем. Предложен алгоритм осуществления контроллинга логистических систем, основанный на использовании цифровых технологий.

*Ключевые слова:* контроллинг, логистические системы, логистическая деятельность, цифровые технологии, алгоритм.

## IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN CONTROLLING LOGISTICS SYSTEMS

**YAGNYUK I.M.,**

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

*Annotation.* The paper discusses the need to use controlling in logistics systems. An algorithm for controlling logistics systems in an organization is described. The advantages of using digital technologies in controlling are given. A brief description of the key digital technologies used in controlling logistics systems is given. An algorithm for controlling logistics systems based on the use of digital technologies is proposed.

*Keywords:* controlling, logistics systems, logistics activities, digital technologies, algorithm.

Контроллинг в логистических системах предполагает проведение постоянного мониторинга логистической деятельности предприятия. Он позволяет сократить затраты на осуществление логистических операций, выявить «узкие» места в логистической системе, определить резервы повышения эффективности логистической деятельности предприятия, сократить время выполнения логистических операций и многое другое.

Контроллинг, осуществляемый в логистических системах, подразумевает осуществление следующего алгоритма действий:

- 1) постановка цели, определение допустимых отклонений по выбранным КРІ и сроков достижения поставленных целей;
- 2) анализ фактического состояния деятельности на основе определённых КРІ в соответствии с существующими методами;
- 3) оценка фактических и плановых показателей КРІ с учётом заданных областей допустимых отклонений, выявление причин отклонений, оценка внешних и внутренних рисков;
- 4) разработка и планирование мероприятий по устранению отклонений КРІ;
- 5) разработка плановых показателей КРІ на следующий период по результатам проведённых мероприятий;



б) составление отчёта о внедрении разработанных мероприятий с утверждённой периодичностью как в расширенном, так и в сокращённом варианте.

При осуществлении логистического контроллинга контроллер постоянно сталкивается с проблемами межфункционального взаимодействия, связанными как с входящими, так и с выходящими потоками. Между подразделениями существуют принципиальные противоречия, не позволяющие эффективно функционировать системе в целом. Это проявляется в противостоянии между подразделениями и службами предприятия по поводу запасов, снабжения, складирования и грузопереработки, товародвижения товарно-материальных ценностей, обработки заказов, послепродажного обслуживания и логистического сервиса, возврата пустой тары и иных товароносителей [1].

Поэтому главной задачей контроллера выступает разрешение конфликтных ситуаций на предприятии с целью достижения стратегических ориентиров.

Для успешного функционирования системы контроллинга на предприятии необходимо применять цифровые технологии [2, 3], использование которых позволяет:

эффективно решать текущие проблемы и устранять возможные проблемы в будущем;

улучшать качество логистических услуг;

максимально загружать мощности логистических потоков;

рационализировать материальные потоки;

повышать безопасность перевозок;

экономить материальные затраты на логистическом маршруте;

оптимизировать затраты на поставку ресурсов и продукции;

устранять промежуточные звенья, обеспечив преобразование информации в формы, удобные для потребителя;

повышать эффективность обмена информацией и одновременно повышать его безопасность;

автоматизировать процессы сбора, обработки и анализа данных;

повысить оперативность и точность контроля;

расширить возможности прогнозирования и принятия решений;

оптимизировать логистические процессы и снизить затраты;

внедрять новые услуги и инновационные инструменты поддержки клиентов.

Цифровые технологии оказывают революционное влияние на контроллинг логистических систем, повышая эффективность, точность и своевременность управления цепями поставок.

В настоящее время в логистике используется огромное количество цифровых технологий, которые позволяют усовершенствовать логистические процессы на любом этапе производства и реализации продукции:

реальное время отслеживания и видимости (системы датчиков, RFID-метки и GPS-трекеры позволяют отслеживать местоположение, состояние и движение товаров в режиме реального времени. Это улучшает видимость и контроль над логистическими операциями);

автоматизация процессов (искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МО) могут автоматизировать ручные процессы, такие как сбор данных, обработка заказов и управление складом. Это освобождает сотрудников для выполнения более сложных задач и снижает риск ошибок;

анализ данных (расширенная аналитика и большие данные позволяют предприятиям анализировать огромные объёмы данных о цепочке поставок. Это даёт ценные сведения о производительности, тенденциях и областях для улучшения;

оптимизация маршрутов и планирование (оптимизаторы маршрутов и инструменты планирования используют алгоритмы для определения оптимальных маршрутов и графиков для доставки);

улучшение сотрудничества (платформы для управления цепочками поставок (SCMP) и системы электронного обмена данными (EDI) облегчают сотрудничество и обмен информацией между участниками цепочки поставок. Это устраняет разрозненность и улучшает координацию).

Ключевыми цифровыми технологиями для контроллинга логистических систем являются:

ERP-системы (планирование ресурсов предприятия), которые интегрируют данные о логистических операциях с другими бизнес-процессами.

Системы управления цепочками поставок (SCM), позволяющие обеспечивать видимость и контроль всей цепочки поставок, включая поставщиков, производство, дистрибуцию и конечных клиентов.

Интернет вещей (IoT) позволяет отслеживать физические активы, такие как транспортные средства и запасы, в режиме реального времени.

Аналитика больших данных, которая используется для выявления закономерностей и получения ценной информации из огромных объёмов данных, собранных из различных источников.

Искусственный интеллект (ИИ) используется для автоматизации принятия решений, прогнозирования спроса и оптимизации логистических операций.

С учётом внедрения цифровых технологий в контроллинг логистических систем предлагается откорректировать алгоритм его применения:

- 1) определить цели и показатели контроллинга логистических систем (например, такие как снижение затрат, повышение эффективности или улучшение обслуживания клиентов);

- 2) выбрать соответствующие цифровые технологии, которые наилучшим образом соответствуют целям и масштабу логистической системы;

3) интегрировать выбранные технологии с существующими системами и процессами;

4) собрать и проанализировать данные (автоматизировать сбор данных из различных источников и использовать аналитику больших данных для получения ценной информации);

5) создать информационные панели и отчёты, которые предоставляют чёткое представление о ключевых показателях эффективности логистики;

6) мониторить и контролировать (регулярно отслеживать результаты и корректировать стратегии по мере необходимости для оптимизации логистических операций).

Усовершенствованный алгоритм, основанный на применении цифровых технологий, позволит сократить время на сбор информации и осуществление контроллинга в организации, повысить эффективность логистики, автоматизировать процессы мониторинга и контроля логистической деятельности.

Таким образом, при осуществлении контроллинга логистических систем необходимо учитывать новейшие тенденции развития экономики и менеджмента. Цифровые технологии продолжают развиваться, обещая ещё большие возможности для контроллинга логистических систем. Ожидается, что такие технологии, как Интернет вещей (IoT), блокчейн, роботизированная автоматизация процессов (RPA), дополненная и виртуальная реальность (AR/VR) продолжат трансформировать управление цепочками поставок, повышая эффективность, снижая затраты и улучшая клиентский опыт.

#### *Список использованных источников*

1. Левкин, Г.Г. Контроллинг и управление логистическими рисками : учебное пособие / Г.Г. Левкин, Н.Б. Куршакова. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 142 с. – Текст : электронный. – URL: <https://clck.ru/3AMyWf> (дата обращения: 15.04.2024).

2. Кукукина, И.Г. Управление затратами и контроллинг / И.Г. Кукукина, А.С. Тарасова. – Санкт-Петербург : Лань, 2023. – 332 с. – ISBN 978-5-507-45620-8. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/311816> (дата обращения: 15.04.2024).

3. Ренгольд, О.В. Контроллинг в условиях цифровизации экономики : учебно-методическое пособие / О. В. Ренгольд. – Омск : СибАДИ, 2023. – 47 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/338531> (дата обращения: 15.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

## СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**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;*

**РАЗУМОВ Д.А.,**

*магистрант кафедры маркетинга и логистики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной научной работе исследуются стратегии управления логистическими системами на промышленных предприятиях в современной экономической среде. Рассматриваются ключевые аспекты стратегического управления в логистике, такие как формирование стратегических целей, выбор оптимальных стратегий логистики, управление рисками для оптимизации логистических процессов. Предложены рекомендации по совершенствованию процесса управления логистическими системами.

*Ключевые слова:* логистические системы, стратегическое управление, предприятие, эффективность, развитие.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICS SYSTEMS OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

**YAGNYUK I.M.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics*

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

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

**RAZUMOV D.A.,**

*Master's student of the Department of Marketing and Logistics*

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

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

*Annotation.* This research paper explores the strategic management of logistics systems at industrial enterprises in the modern economic environment. This paper examines key aspects of strategic management in logistics, such as the formation of strategic goals, the choice of optimal logistics strategies, risk

management to optimize logistics processes. Suggestions and recommendations are made to improve the management process of logistics systems.

*Keywords:* logistics systems, strategic management, enterprise, efficiency, development.

В современном динамичном бизнес-окружении производственные предприятия сталкиваются с вызовами, связанными с эффективным управлением своими логистическими системами. Оптимальное функционирование логистических процессов влияет на конкурентоспособность и успех предприятия на рынке. Однако, управление логистикой сталкивается с рядом проблем, таких как сложность координации поставок, нестабильность рыночных условий и необходимость постоянной оптимизации процессов. На фоне стремительно меняющейся технологической и рыночной среды, вопросы эффективного стратегического управления логистическими системами предприятия приобретают особую актуальность. Ответ на эти проблемы требует разработки и применения новых подходов и методов в области стратегического управления логистическими системами производственного предприятия.

Цель данного исследования заключается в анализе и выявлении актуальных подходов и методов стратегического управления логистическими системами на производственных предприятиях с целью повышения их конкурентоспособности и эффективности функционирования в современной экономической среде.

Одним из первоочередных шагов при стратегическом управлении в логистике является определение стратегических целей предприятия. Эти цели должны быть четко сформулированы и соответствовать стратегии развития компании. Примеры стратегических целей включают в себя увеличение доли рынка, сокращение времени доставки, оптимизацию затрат на логистику, повышение уровня обслуживания клиентов и другие. Формулирование стратегических целей помогает установить направление развития логистических процессов и оценить эффективность достигнутых результатов [2, с.43].

После определения стратегических целей предприятие должно выбрать оптимальные стратегии управления логистикой, которые помогут достичь этих целей. Это может включать в себя выбор между различными стратегиями управления запасами, выбором транспортных маршрутов и методов доставки, а также решение о стратегии складирования и управления складскими запасами. Важно учитывать потребности клиентов, особенности продукции и особенности рынка при выборе оптимальных стратегий логистики.

Логистические системы подвержены различным рискам, которые могут негативно сказаться на эффективности и надежности логистических процессов. Управление рисками в логистике включает в себя идентификацию потенциальных рисков, анализ и оценку их воздействия на бизнес, а также

разработку стратегий для снижения или управления этими рисками. Примеры рисков включают в себя изменения в ценах на топливо, проблемы с транспортировкой и доставкой, проблемы с качеством товаров и другие. Эффективное управление рисками помогает предприятиям минимизировать потери и обеспечивать надежность своих логистических операций [2, с. 71].

При стратегическом управлении логистическими системами производственных предприятий важно учитывать различные стратегии управления запасами и производством. Толкающая система, Тянущая система и система «Just in time» представляют собой разные подходы к управлению логистическими потоками.

Толкающая система (Push System) основана на прогнозировании спроса и предварительном формировании запасов продукции. В этой системе производственные заказы идут сверху вниз по логистической цепи, основываясь на прогнозах спроса и запасах складских запасов. Это позволяет предприятиям готовиться к ожидаемому спросу и обеспечивать непрерывное производство. Для предприятий серийного производства применяются различные варианты толкающих систем, известные под названием «системы MRP - Material Requirement Planning» [1, с. 60].

Основная идея MRP систем состоит в планировании потребностей в материальных ресурсах. Эта система подразумевает то, что сначала в логистической системе формируется план продаж, затем планируется производство и пополнение запасов

MRP II (Manufacturing Resource Planning) - планирование производственных ресурсов, является эффективным инструментом внутрифирменного планирования, позволяющим на практике претворять логистическую концепцию интеграции функциональных сфер бизнеса при управлении материальными потоками. Преимуществом данных систем перед системами MRP I является более полное удовлетворение потребительского спроса, достигаемое путем сокращения продолжительности производственных циклов, уменьшения запасов, лучшей организации поставок, более быстрой реакции на изменение спроса. Системы MRP II обеспечивает большую гибкость планирования, уменьшают логистические издержки по управлению запасами [3, с.121].

Тянущая система (Pull System) основана на реакции на реальный спрос потребителей. В этой системе производство и поставки материалов и компонентов инициируются только в ответ на фактический спрос на продукцию. Производственные заказы идут от конечных потребителей к производителям, что позволяет минимизировать избыточные запасы и снижать риск несоответствия спроса.

Система «Just in time» (JIT) является разновидностью тянущей системы и основывается на максимальном сокращении времени между заказом материалов и их поставкой, чтобы они приходили «точно вовремя» для использования в производственном процессе. Этот подход позволяет снизить

затраты на хранение запасов и улучшить эффективность использования ресурсов. Эта стратегия была впервые предложена японской компанией Toyota и стала одной из ключевых особенностей их производственной системы. Принципами работы ЛТ являются [3, с. 124]:

1) минимизация запасов. Основная идея ЛТ заключается в минимизации запасов материалов, компонентов и готовой продукции. Вместо того чтобы хранить большие запасы на складах, компании, применяющие ЛТ, стремятся к постепенному сокращению запасов до минимально необходимого уровня;

2) синхронизация производства. Производство в системе ЛТ тщательно согласовывается с потребностями рынка и заказами клиентов. Производственные операции запускаются только в том случае, если есть спрос на продукцию, что помогает избежать излишков и перенасыщения рынка;

3) повышение гибкости. ЛТ способствует повышению гибкости производственных процессов, позволяя быстро реагировать на изменения в спросе и условиях рынка. Это достигается благодаря более гибкой и адаптивной производственной системе;

4) контроль качества. ЛТ подчеркивает важность контроля качества на всех этапах производства. Высокое качество продукции является основой системы ЛТ, поскольку любые дефекты могут привести к задержкам в производстве и нарушениям целостности логистической цепи.

При анализе основных проблем развития логистических систем в России можно установить, что ключевыми причинами их формирования является отсутствие эффективного процесса долгосрочного планирования развития отрасли.

В связи с этим, каждому предприятию страны необходимо акцентирование внимания на следующие вопросы, а также рекомендации по совершенствованию данного процесса:

- увеличение внимания к анализу материальных потоков, с целью получения своевременной информации, необходимой для формирования логистической системы предприятия;

- внедрение систем MRP, которые являются эффективным инструментом внутрифирменного планирования, позволяющим на практике претворять логистическую концепцию интеграции функциональных сфер бизнеса при управлении материальными потоками.

- применение концепции «точно срок». По указанной технологии подача грузов клиентуре в необходимых случаях ведется с точностью до минут;

- использование программного обеспечения SDP, при помощи которой происходит совершенствование системы планирования потребностей в материалах, что значительно повышает точность транспортной поставки продукции;

- введение системного аутсорсинга, являющимся эффективным инструментом для малого и среднего бизнеса, и целесообразный как метод

совершенствования долгосрочного прогнозирования и планирования развития логистических систем [1, с. 63].

В ходе исследования были рассмотрены различные аспекты стратегического управления логистическими системами на производственных предприятиях. Основные стратегии управления запасами и производством, представляют собой различные подходы к управлению логистическими потоками и имеют свои преимущества и недостатки.

В целом, стратегическое управление логистическими системами представляет собой ключевой фактор успеха для производственных предприятий, а его дальнейшее развитие и оптимизация требуют постоянного внимания и адаптации к изменяющимся условиям и технологиям [2, с. 312].

Важно отметить, что выбор оптимальной стратегии управления логистическими системами должен основываться на потребностях и особенностях конкретного предприятия, а также на требованиях рынка и клиентов. Не существует универсального решения, и каждая стратегия должна быть адаптирована под конкретные условия бизнеса.

#### *Список использованных источников*

1. Зайцева, Е.В. Промышленные логистические системы. Практикум : учебное пособие / Е.В. Зайцева. – Москва : МИСИС, 2021. –71 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL : <https://e.lanbook.com/book/178094> (дата обращения: 04.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Дроздов, П.А. Логистика : учебное пособие / П.А. Дроздов. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 460 с. – ISBN 978-985-06-3387-3. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL : <https://e.lanbook.com/book/275636> (дата обращения: 04.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Троянова, Е.Н. Логистика : учебное пособие / Е.Н. Троянова, М.В. Чехонадских. – Новосибирск : НГТУ, 2023. – 100 с. – ISBN 978-5-7782-4893-9. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/404675> (дата обращения: 04.05.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.



### **ПОДСЕКЦИЯ 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **РОЛЬ КЛАСТЕРНОЙ ПОЛИТИКИ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ**

**БАРЫШНИКОВА Е.И.,**

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры недропользования, строительства и менеджмента  
ВФ ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»  
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация;*

**КОЛОМОЕЦ А.А.,**

*студент кафедры недропользования, строительства и менеджмента  
ВФ ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»  
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье изложены вопросы взаимосвязи кластерной структуры и работы корпоративных университетов. Анализируется, как сотрудничество корпоративных университетов с компаниями и другими организациями внутри кластера способствует доступу к ресурсам, снижению расходов, повышению качества обучения и улучшению трудоустройства выпускников. Приведены примеры успешного использования кластерной политики такими компаниями, как Лукойл, Газпром и РЖД, подчёркивается важность кластерной политики как инструмента повышения конкурентоспособности корпоративных университетов и представлены рекомендации по её эффективному применению.

*Ключевые слова:* кластеризация, корпоративный университет, образовательное учреждение, эффективность, результативность образования.

#### **THE ROLE OF CLUSTER POLICY IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF CORPORATE UNIVERSITIES**

**BARYSHNIKOVA E.I.,**

*Candidate of Economics,*

*Associate Professor of the Department of Subsoil Use, Construction and Management  
FSBEI HE «Ukhta State Technical University»,  
Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation;*

**KOLOMOYETS A.A.,**

*Student of the Department of Subsoil Use, Construction and Management,  
FSBEI HE «Ukhta State Technical University»,  
Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation*

*Annotation.* The article presents the issues of the relationship between the cluster structure and the work of corporate universities. It analyzes how the cooperation of corporate universities with companies and other organizations within the cluster contributes to access to resources, cost reduction, improvement of the quality of education and improvement of the employment of graduates. Examples of successful use of cluster policy by such companies as Lukoil, Gazprom and Russian Railways are given, the importance of cluster policy as a tool for improving the competitiveness of corporate universities is emphasized and recommendations for its effective application are presented.

*Keywords:* clustering, corporate university, educational institution, efficiency, effectiveness of education.

В условиях глобализации и стремительного развития технологий конкурентоспособность компаний во многом определяется эффективностью системы управления персоналом. Одним из ключевых элементов этой системы является корпоративный университет (КУ) – центр обучения и развития сотрудников, призванный обеспечивать их знаниями и навыками, необходимыми для достижения стратегических целей компании.

В последние годы всё больше внимания уделяется использованию кластерной политики в управлении КУ. Кластерная политика – это система мер, направленная на создание и развитие кластеров – территориальных концентраций взаимосвязанных компаний, поставщиков, университетов и других организаций.

Кластер – это группа географически близко расположенных взаимосвязанных компаний, специализирующихся в определённой сфере деятельности, а также университетов, исследовательских институтов, органов государственной власти и других организаций, которые сотрудничают друг с другом для достижения общих целей.

Кластерная политика – это система мер, направленная на создание благоприятных условий для развития кластеров. Она включает в себя:

- финансовую поддержку;
- налоговые льготы;
- создание инфраструктуры;
- образование и подготовку кадров;
- научно-исследовательскую деятельность;
- маркетинг и продвижение.

Использование кластерной политики в управлении КУ может дать ряд преимуществ:

- повышение доступа к ресурсам: КУ, участвующие в кластерах, получают доступ к знаниям, опыту и ресурсам других участников кластера, что позволяет расширить спектр предлагаемых программ обучения, повысить качество обучения и снизить расходы;

- сокращение расходов: КУ могут совместно использовать ресурсы,

преподавательский состав, учебные материалы и оборудование, что позволяет им оптимизировать расходы и повысить эффективность деятельности;

– повышение качества обучения: КУ, участвующие в кластерах, могут разрабатывать и реализовывать совместные образовательные программы для повышения качества обучения, актуализации потребностей рынка;

– улучшение трудоустройства выпускников: КУ, участвующие в кластерах, могут помочь своим выпускникам найти работу в компаниях, входящих в кластер, что повышает их шансы на успешное трудоустройство.

Сотрудничество КУ в рамках кластеров может осуществляться в различных формах:

- совместная разработка и реализация образовательных программ;
- проведение научно-исследовательских работ;
- организация стажировок для студентов;
- обмен преподавателями и экспертами;
- участие в совместных проектах;
- совместное использование ресурсов.

Представим опыт использования кластерной политики в КУ.

*Кластер «Нефтяное машиностроение» (Лукойл).*

В рамках кластера «Нефтяное машиностроение» Лукойл сотрудничает с рядом университетов. Сотрудничество осуществляется по следующим направлениям:

- совместная разработка и реализация образовательных программ;
- проведение научно-исследовательских работ;
- организация стажировок для студентов.

*Кластер «Газодобыча» (Газпром).*

В рамках кластера «Газодобыча» Газпром сотрудничает с рядом университетов. Сотрудничество осуществляется по следующим направлениям:

- совместная разработка и реализация образовательных программ;
- проведение научно-исследовательских работ;
- организация стажировок для студентов.

*Кластер «Железнодорожный транспорт» (РЖД).*

В рамках кластера «Железнодорожный транспорт» РЖД сотрудничает с рядом университетов. Сотрудничество осуществляется по направлениям:

- совместная разработка и реализация образовательных программ;
- проведение научно-исследовательских работ;
- организация стажировок для студентов.

Использование кластерной политики в управлении КУ является перспективным направлением, которое позволяет повысить конкурентоспособность и эффективность. В дальнейшем данная тенденция будет только развиваться, что обуславливается рядом факторов:

1. Глобализация: в условиях глобализации конкуренция между компаниями усиливается, что приводит к необходимости постоянного

совершенствования системы управления персоналом. КУ, участвующие в кластерах, получают доступ к передовым знаниям и опыту, что позволяет им повысить качество обучения и подготовки кадров.

2. Развитие технологий: технологический прогресс приводит к быстрому изменению требований к квалификации сотрудников. КУ, участвующие в кластерах, могут оперативно реагировать на эти изменения, разрабатывая и реализуя новые образовательные программы.

3. Сетевая экономика: сетевая экономика характеризуется ростом значения сотрудничества и кооперации между компаниями. КУ, участвующие в кластерах, могут эффективно использовать сетевые ресурсы для достижения своих целей.

4. Повышение роли человеческого капитала: в современном мире человеческий капитал является одним из важнейших факторов конкурентоспособности компаний. КУ, участвующие в кластерах, могут играть ключевую роль в развитии человеческого капитала, предоставляя сотрудникам возможности для обучения и развития.

5. Государственная поддержка: государство всё больше внимания уделяет развитию кластеров. Это создаёт дополнительные возможности для КУ, участвующих в кластерных проектах.

Перспективы развития кластерной политики в управлении КУ:

- расширение участия КУ в кластерных проектах;
- разработка новых форм и методов сотрудничества КУ в рамках кластеров;
- повышение роли КУ в развитии человеческого капитала;
- государственная поддержка кластерных инициатив с участием КУ.

Использование кластерной политики в управлении КУ основано на следующих научных теориях:

- теория кластеров: эта теория объясняет, как географическая концентрация компаний в определённой сфере деятельности может привести к образованию кластера и повышению конкурентоспособности его участников;
- теория сетевой экономики: эта теория подчёркивает важность сотрудничества и кооперации между компаниями в условиях сетевой экономики;
- теория человеческого капитала: эта теория показывает, как инвестиции в образование и развитие сотрудников могут повысить конкурентоспособность компании.

Кластерная политика является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности КУ. Наблюдается положительная взаимосвязь и взаимовлияние. В целом, использование кластерной политики в управлении КУ является перспективным направлением, которое имеет большой потенциал для развития.

Анализ показывает, что все три компании – Лукойл, Газпром и РЖД –

активно используют кластерную политику в управлении своими КУ. Однако при этом наблюдаются некоторые *отличия*:

– Лукойл: КУЛ фокусируется на расширении спектра программ обучения, повышении качества обучения и снижении расходов;

– Газпром: КУГ делает акцент на разработке и реализации новых образовательных программ, проведении НИР и организации стажировок для студентов;

– РЖД: КУ РЖД ориентирован на повышение квалификации сотрудников, развитие инноваций и улучшение конкурентоспособности компании.

*Сходства* состоят в следующем:

– все три КУ участвуют в кластерах, соответствующих сфере деятельности компании;

– сотрудничество с другими участниками кластера позволяет КУ:

– разрабатывать и реализовывать совместные образовательные программы;

– проводить научно-исследовательские работы;

– организовывать стажировки для студентов.

На основе изложенного можно предложить *следующие рекомендации*:

– исследовать модели управления КУ в кластерах: проанализировать международный опыт и разработать эффективные модели управления, учитывающие особенности российской экономики и системы образования;

– разработать методики оценки эффективности кластерной политики в управлении КУ: создать инструменты для измерения влияния кластерной политики на достижение целей компании и развитие человеческого капитала;

– изучать факторы успеха кластерных проектов: выявить ключевые факторы, способствующие успешной реализации кластерных проектов с участием КУ.

Рекомендации для компаний:

*Лукойл:*

– расширить участие КУЛ в НИОКР кластера для развития инноваций в нефтяном машиностроении;

– разработать программы повышения квалификации для сотрудников предприятий кластера.

*Газпром:*

– создать совместную с университетами лабораторию для исследований в области газодобычи;

– разработать программы стажировок для студентов в компаниях кластера.

*РЖД:*

– создать центр компетенций на базе КУ РЖД для развития инноваций в железнодорожной отрасли;

– разработать программы обмена опытом и лучшими практиками между

компаниями кластера.

Кластерная политика как инструмент управления корпоративными университетами демонстрирует высокую эффективность в повышении их конкурентоспособности. Опыт российских компаний подтверждает преимущества этого подхода. Сотрудничество с университетами и другими участниками кластеров позволяет КУ разрабатывать актуальные образовательные программы, проводить передовые исследования и готовить квалифицированные кадры, отвечающие требованиям современной экономики.

Учитывая глобальные тенденции, такие как цифровизация, технологический прогресс и рост значения человеческого капитала кластерная политика в управлении КУ имеет большой потенциал для дальнейшего развития. В целом, кластерная политика способствует созданию синергии между образованием, бизнесом и наукой, что ведёт к устойчивому развитию компаний и регионов.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ У СПЕЦИАЛИСТОВ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>17</sup>**

**БЕГАНСКАЯ И.Ю.,**

*д-р экон. наук, доцент,*

*заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе представлены результаты контент-анализа проблематики формирования компетенций у специалистов, задействованных во внешнеэкономической сфере деятельности. Установлены взаимосвязи процесса формирования компетенций и образовательной среды, в которой это формирование происходит. Обозначены противоречия между формируемыми образовательной средой компетенциями и спросом на компетенции со стороны представителей работодателя.

*Ключевые слова:* профессиональные компетенции, надпрофессиональные компетенции, образовательная среда, внешнеэкономическая деятельность, специалист.

---

<sup>17</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

## **FORMATION OF HARD-SKILLS AND SOFT-SKILLS FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY SPECIALISTS**

***BEGANSKAYA I. Yu.,***

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

*Annotation.* The paper presents the results of a content analysis of the problems of competence formation among specialists involved in foreign economic activity. The interrelationships of the process of competence formation and the educational environment in which this formation takes place are established. The contradictions between the competencies formed by the educational environment and the demand for competencies from the representatives of the employer are indicated.

*Keywords:* hard-skills, soft-skills, educational environment, foreign economic activity, specialist.

В условиях глобализации экономики и международного бизнеса специалисты по внешнеэкономической деятельности (ВЭД) играют важнейшую роль в обеспечении конкурентоспособности компаний на мировом рынке. Для успешной деятельности им требуются не только профессиональные, но и надпрофессиональные компетенции.

Формирование профессиональных и надпрофессиональных компетенций у специалистов внешнеэкономической деятельности имеет свои особенности, связанные с особенностями этой сферы деятельности.

Профессиональные компетенции включают знания, умения и навыки, необходимые для выполнения конкретных задач в сфере внешнеэкономической деятельности; сюда входят знания международных экономических отношений, правил и норм внешнеторговой деятельности, умение проводить переговоры с иностранными партнёрами, навыки работы с международными документами и т. д.

Данного рода компетенции прописаны в профессиональном стандарте 08.039 «Специалист по внешнеэкономической деятельности», разработка которого была начата в 2016 году и завершена в середине 2019 года. Согласно стандарту профессиональными компетенциями выступают:

- знание законодательства и нормативных актов в сфере ВЭД;
- понимание международных торговых соглашений и правил;
- навыки ведения переговоров и заключения внешнеторговых контрактов;
- умение анализировать международные рынки и конкуренцию;
- знание методов экспорта и импорта товаров и услуг;

навыки работы с таможенными и логистическими компаниями.

Надпрофессиональные компетенции включают в себя широкий спектр умений, необходимых для успешной работы в международной среде; это такие компетенции: межкультурная коммуникация, умение работать в многонациональных коллективах, умение принимать решения в условиях неопределённости, аналитические навыки и т. д. К ним в большей степени относятся:

- критическое мышление и решение проблем;
- аналитические и коммуникативные навыки;
- работа в команде и управление проектами;
- адаптивность и способность к обучению;
- этическая и культурная осведомлённость.

Формирование этих компетенций у специалистов внешнеэкономической деятельности требует специальной подготовки и обучения, включающего как теоретические знания, так и практические навыки. Кроме того, важно постоянно следить за изменениями в мировой экономике и законодательстве, чтобы быть в курсе последних тенденций и требований.

По результатам опроса представителей реального сектора Донецкой Народной Республики, прямо либо косвенно причастных к осуществлению внешнеэкономических операций и на базах которых проходит практика у обучающихся, были установлены наиболее предпочтительные компетенции специалистов сферы ВЭД.

Компетенции в 2017-2018 гг. – глубокое знание предмета, в 2019 – работа в команде, в 2020 – способность к адаптации, в 2021-2023 гг. – способность к самообучению. Похожие результаты отмечаются и в других регионах Российской Федерации [1, с. 89-104].

В основных профессиональных образовательных программах бакалавриата и магистратуры направлений подготовки, связанных с ВЭД, прописаны универсальные, общепрофессиональные и обязательные профессиональные компетенции. Наиболее значимые (отличные от специалистов других сфер управленческой деятельности) представлены в табл. 1.

Таким образом, можно говорить о некоторых противоречиях между стандартами, образовательными программами и спросом на компетенции со стороны рынка труда.

Решение выявленных противоречий лежит в плоскости создания оптимальной образовательной среды, поскольку её основной целью выступает обеспечение условий (организационных, психологических, педагогических, воспитательных, мировоззренческих) для приобретения обучающимися социально-профессиональных компетенций.

Создание эффективной образовательной среды для формирования профессиональных и надпрофессиональных компетенций специалистов ВЭД имеет решающее значение для обеспечения конкурентоспособности компаний на мировом рынке.



Таблица 1

**Компетенции специалистов сферы ВЭД, прописанные в ОПОПах ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»**

Универсальные	Общепрофессиональные	Обязательные профессиональные
Способен представлять и защищать самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга
Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации
Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	Способен находить организационно-управленческие решения с учётом их социальной значимости и оценивать их последствия	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами
Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации
Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации
	Способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий	Способен исследовать внешние рынки для сбыта продукции организации
		Способен изучать и осуществлять руководство ВЭД предприятия

Интегрируя теоретические знания, практический опыт, использование технологий, сотрудничество с экспертами и возможности для обмена опытом, вузы могут подготовить высококвалифицированных специалистов, способных успешно справляться с вызовами и возможностями международного бизнеса.

Образовательная среда для подготовки специалистов в сфере внешнеэкономической деятельности должна быть комплексной и включать в себя следующие элементы:

1. Образовательные программы: специализированные программы высшего и среднего профессионального образования, охватывающие основные аспекты внешнеэкономической деятельности, такие как международная торговля, международные финансы, маркетинг и логистика.

2. Квалифицированные преподаватели: специалисты с опытом работы в сфере внешнеэкономической деятельности, обладающие актуальными знаниями и навыками, способные передать их студентам.

3. Учебные материалы и оборудование: современные учебники, методические пособия, компьютерные программы и оборудование, необходимые для усвоения теоретических знаний и приобретения практических навыков.

4. Практические занятия: стажировки, практики, кейсы, проекты и другие формы практического обучения, позволяющие студентам применять полученные знания на практике и развивать профессиональные навыки.

5. Международное сотрудничество: участие в международных проектах, обмен студентами и преподавателями, партнёрство с иностранными университетами и компаниями для обеспечения доступа к мировым практикам и технологиям.

6. Оценка качества образования: система внутреннего и внешнего контроля качества обучения, аттестация выпускников, участие в рейтингах и аккредитациях программ для обеспечения высокого уровня подготовки специалистов в сфере внешнеэкономической деятельности.

Эффективная образовательная среда для формирования компетенций специалистов ВЭД должна включать:

академические программы с акцентом на теорию и практику ВЭД;

практические занятия и стажировки в компаниях, организациях, способствующие развитию ВЭД в международных организациях;

использование современных технологий и программного обеспечения для управления внешнеэкономической деятельностью;

сотрудничество с профессиональными ассоциациями и экспертами в сфере ВЭД;

возможности для обмена опытом и изучения лучших практик с коллегами из дружественных стран;

учебные программы.

Учебные программы по ВЭД должны включать курсы:

по основам ВЭД;

международному праву и торговле;  
международному маркетингу и логистике;  
управлению рисками и комплаенсу в ВЭД;  
языкам международного общения.

Практические занятия и стажировки позволяют обучающимся применять свои знания на практике и развивать необходимые навыки. Это может включать: симуляции переговоров и заключения контрактов; разработку экспортно-импортных планов; работу с таможенными и логистическими компаниями; участие в международных торговых выставках.

Также следует отметить превалирующее влияние современных технологий, которые играют важную роль в управлении ВЭД. Образовательная среда должна предоставлять студентам доступ:

к программному обеспечению для управления таможенными декларациями;

платформам для поиска поставщиков и клиентов;

инструментам для анализа рынков и конкуренции.

Немаловажную роль для формирования профессиональных и надпрофессиональных компетенций играет научно-учебно-производственное сотрудничество. Сотрудничество с профессиональными ассоциациями и экспертами в сфере ВЭД обогащает образовательный процесс и обеспечивает обучающимся доступ к практическим знаниям и передовым практикам. Это может включать: приглашение специалистов на лекции и семинары; организацию мастер-классов и круглых столов; совместные исследовательские проекты.

Обмен опытом и изучение лучших практик с коллегами из дружественных стран способствует расширению кругозора и развитию межкультурной компетентности обучающихся. Это может осуществляться через: программы обмена с иностранными университетами; участие в международных конференциях и семинарах; сотрудничество с международными организациями.

Таким образом, формирование профессиональных и надпрофессиональных компетенций у специалистов внешнеэкономической деятельности требует комплексного подхода и постоянного самосовершенствования.

#### *Список использованных источников*

1. Технология формирования надпрофессиональных компетенций студентов в условиях неопределённости будущего мира профессий : монография / А.В. Пеша, М.Н. Шавровская, М.А. Николаева [и др.] ; под общ. ред. А.В. Пеша / М-во науки и высшего образования Российской Федерации; Уральский гос. экономический ун-т. – Казань : Бук, 2022. – 240 с. – Текст : непосредственный.

## О НЕКОТОРЫХ СПОСОБАХ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА МАТЕМАТИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**БУДЫКА В.С.,**

*канд. физ.-мат. наук,*

*доцент кафедры высшей математики*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены актуальные проблемы в области математического образования и предложен инновационный подход к их решению. Основываясь на концепции экспериментаниумов – интерактивных образовательных пространствах, получена их значимость в повышении эффективности обучения математике. Представленный доклад позволяет понять, как интеграция экспериментаниумов в образовательный процесс способствует улучшению качества математического образования и подготовке обучающихся к реальным профессиональным задачам.

*Ключевые слова:* математика, повышение качества образования, практическая значимость, экспериментаниум.

## ABOUT SOME WAYS TO INCREASE THE QUALITY OF MATHEMATICS EDUCATION

**BUDYKA V.S.,**

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences,*

*Associate Professor of the Department of Higher Mathematics*

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

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

*Annotation.* Current problems in the field of mathematics education are considered and an innovative approach to their solution is proposed. Based on the concept of experimentation, which are interactive educational spaces, their significance in increasing the effectiveness of mathematics teaching was obtained. The presented report allows us to understand how the integration of experimentation into the educational process helps improve the quality of mathematical education and prepare students for real professional tasks.

*Keywords:* mathematics, improving the quality of education, practical significance, experimentation.

Математика – это неотъемлемая часть нашей жизни, и её изучение имеет фундаментальное значение для развития как научного мышления, так и практических навыков. В наше время для каждого человека важно иметь надлежащую и качественную математическую подготовку. С увеличением использования новейших технологий понимание математики становится не

только важным для прогресса науки и техники, но и неотъемлемой частью повседневной жизни.

Изучение математики требует анализа, синтеза и логического мышления. Решение математических задач учит обучающихся разбираться в сложных ситуациях, выделять главное, формулировать и проверять гипотезы. Математика является базовым инструментом для многих профессий. От инженеров до экономистов, от физиков до программистов – все они нуждаются в математических знаниях для решения своих задач. Однако, в последние десятилетия наблюдается ряд проблем, связанных с уровнем математического образования. Низкий интерес к предмету, недостаточное качество преподавания, а также неэффективные методы обучения создают препятствия для успешного освоения математики студентами всех уровней.

Проблемам повышения качества математического образования посвящено большое количество исследований (см., например, [1, 2, 3, 4] и литературу в них). Одной из основных проблем низкого качества математического образования является отсутствие заинтересованности в изучении математики.

Современным обучающимся необходимо увидеть практическое применение различных областей математики в реальных ситуациях, а не простое заучивание формул и теории. Привлечение их в практический мир математики, следует начать в начальной школе и не останавливаться вплоть до выпуска из учебных заведений следующих ступеней.

Для начала детей можно привлечь в мир науки и техники путем открытия музеев-выставок экспериментальной науки. Здесь обучающиеся могут своими руками «потрогать» применение науки в окружающем нас быту. Экспериментариумы («Э») – это отличные средства для повышения математического образования. Их наполнение интересно и полезно как маленьким детям, так и взрослым. Они способствуют:

1. визуализации математических концепций: «Э» предоставляют возможность визуализировать абстрактные математические концепции через интерактивные демонстрации. Это позволяет обучающимся лучше понять математические идеи, видеть, как они применяются на практике, и развивать свою интуицию в отношении математики.

2. исследовательского подхода: «Э» могут стимулировать исследовательский подход к математике, поскольку они позволяют учащимся экспериментировать с различными параметрами, искать закономерности и формулировать гипотезы.

3. практического применения: многие «Э» основаны на реальных приложениях математики в науке, инженерии и других областях. Это помогает обучающимся понять, как математика используется на практике, и мотивирует их изучать этот предмет.

4. интерактивного обучения: «Э» обычно представляются в интерактивной форме, что делает обучающий процесс более увлекательным и

привлекательным для обучающихся. Они могут участвовать в процессе обучения, взаимодействовать с материалом и получать обратную связь в реальном времени.

5. поддержки дифференцированного обучения: «Э» могут быть адаптированы для разных уровней сложности и стилей обучения, что позволяет учителям дифференцировать обучение и подходить к потребностям каждого ученика индивидуально.

На данный момент среди современного поколения приобрело широкое применение информационных технологий (ИТ). Однако многие не задумываются о принципах создания ИТ, а также их работе. Многие «Э» базируются на использовании современных технологий, таких как компьютерные программы, интерактивные приложения и виртуальные симуляции. Это делает обучение более доступным и интересным для современных обучающихся, привыкших к использованию технологий в повседневной жизни. Что, возможно, заинтересует часть из них при выборе будущей профессии.

Работа с «Э», особенно в контексте их интерактивности и увлекательности, может помочь обучающимся почувствовать себя более уверенно в своих математических способностях. Успех в выполнении заданий и экспериментов может стать мощным стимулом для дальнейшего изучения математики. «Э», позволяющие ученикам увидеть применение математических концепций в реальном мире и на практике, могут способствовать формированию у них увлечения этим предметом. Также «Э» позволят заинтересовать в изучении не только математики, а и других дисциплин. Что будет влиять на общее качество образования.

Изучение математики не только развивает наши умственные способности, но и является ключом к успеху в различных областях науки, техники и бизнеса. Понимание математических концепций и применение их в практике позволяют нам лучше понимать и изменять мир вокруг нас. Поэтому изучение математики должно быть приоритетом в образовательной системе и в индивидуальном развитии каждого человека.

Повышение уровня математического образования – это важная задача, требующая комплексного подхода и совместных усилий образовательных учреждений, преподавателей, родителей и обучающихся. Только обеспечив качественное математическое образование, мы сможем подготовить новое поколение специалистов, способных решать сложные задачи современного мира и вносить вклад в научный и технологический прогресс.

#### *Список использованных источников*

1. Бодряков, В. С. Проблемы качества математического образования в педагогическом вузе и пути их решения / В. С. Бодряков, Л. В. Воронина // Педагогическое образование в России. – 2018. – № 2. – С. 15-27. – Текст : непосредственный.

2. Будыка, В. С. Зачем нужна математика «экономистам» / В. С. Будыка

// Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2023 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы». – 2023 – С. 283-287. – Текст : непосредственный.

3. Рязанова, Л. С. Повышение качества математического образования как педагогическая проблема / Л. С. Рязанова // Сибирский педагогический журнал. – 2009. – № 7. – С. 51-56. – Текст : непосредственный.

4. Шаташвили, А. Д. О некоторых приемах повышения эффективности усвоения материала при изложении курса высшей математики / А. Д. Шаташвили, Т. А. Шаташвили, Е. Н. Папазова // Современные проблемы математики, физики и физико-математического образования : Материалы XI Международной научно-практической конференции, Орехово-Зуево, 26 ноября 2021 года. – Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет. – 2021. – С. 177-181. – Текст : непосредственный.

## **КОНЦЕПТ МАГИСТРАТУРЫ НЕСКОЛЬКИХ КВАЛИФИКАЦИЙ. СТАВКА НА ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ<sup>18</sup>**

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. наук гос.упр., доцент,*

*доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КЛИМОВА П.А.,**

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**СМИРНОВА Е.А.,**

*преподаватель кафедры менеджмента непроизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*  
*Аннотация. Поставлена задача поиска идей и решений для создания*

---

<sup>18</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (регистрационный номер НИОКТР 124012200215-6), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в 2024 год.

магистратуры, позволяющей студентам одновременно осваивать в ней несколько квалификаций в рамках профессионального образования. Проанализированы конкурентные преимущества использования стратегической сессии и организационно-деятельностной игры в качестве ставок для её создания. Описаны ключевые компоненты сессии и игры, даны методологические основания для их применения.

*Ключевые слова:* стратегическая сессия; организационно-деятельностная игра; подготовка магистров с несколькими квалификациями, профессиональное образование.

## **THE CONCEPT OF A MASTER'S DEGREE IN SEVERAL QUALIFICATIONS. A BET ON THE USE OF STRATEGIC SESSIONS**

**GURIY P.S.,**

*Candidate of Public Administration, Associate Professor,  
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;*

**KLIMOVA P.A.,**

*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;*

**SMIRNOVA E.A.,**

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

*Annotation.* The problem of finding ideas and solutions for the creation of a master's degree is posed, which allows students to simultaneously master several qualifications in it within the framework of vocational education. The competitive advantages of using a strategic session and an organizational activity game as bets for its creation are analyzed. The key components of the session and the game are described. methodological grounds for their application are given.

*Keywords:* strategic session; organizational and activity game; preparation of masters with several qualifications, vocational education.

Президент РФ В.В. Путин своим Указом от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» поручил Правительству РФ разработать блок национальных проектов по обеспечению технологического лидерства. Для



достижения национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» в нём ставится задача вузам создать условия для одновременного освоения не менее чем 30 процентами студентов нескольких квалификаций в рамках профессионального образования [1].

Следовательно, каждому вузу предстоит поиск идей и решений для создания магистратуры для одновременного освоения в ней студентами нескольких квалификаций в рамках профессионального образования. Поиск подходов к созданию аналогичной магистратуры в вузах Донбасса представляется нам актуальной задачей.

П.Б. Мрдуляш предлагает решать данную задачу в формате стратегических сессий [2]. По его мнению, она позволяет её участникам получать больше содержательных идей и решений, чем при использовании многих других форм. При этом он подчёркивает, что для задач развития целесообразнее применять организационно-деятельностные игры (ОДИ).

Задача создания условий для одновременного освоения магистрантами нескольких квалификаций в рамках профессионального образования на основе применения ОДИ ещё не решалась.

Цель статьи – обосновать применение стратегических сессий и организационно-деятельностных игр для создания магистратуры, позволяющей студентам освоить несколько квалификаций в рамках профессионального образования.

Для достижения поставленной цели применяли методологию конструирования успешной социально-преобразующей деятельности. В этом случае план действий успешного реформатора должен выглядеть так:

- 1) правильно сформулировать цель предстоящих преобразований,
- 2) определить способ достижения поставленной цели,
- 3) выбрать метод формирования временного творческого коллектива (ВТК), способного достигать поставленную цель выбранным способом,
- 4) выбрать метод интеграции цели, способ её достижения и метод формирования ВТК в механизм достижения поставленной цели,
- 5) убедить заказчика и исполнителей в том, что п. 1-4 выполнены правильно.

Результат применения методологии к решению поставленной проблемы приведён ниже:

- 1) цель предстоящих преобразований – создать условия для одновременного освоения магистрантами нескольких квалификаций в рамках профессионального образования;
- 2) способ достижения поставленной цели – вовлечь магистрантов в разработку межкафедрального комплексного магистерского проекта;
- 3) метод формирования временного творческого коллектива магистрантов, способного достигать поставленной цели выбранным способом – применение ОДИ в качестве образовательной технологии для формирования команды межкафедрального комплексного магистерского проекта;

4) метод интеграции цели, способа её достижения и метода формирования ВТК в механизм достижения поставленной цели – проведение серии семестровых стратегических сессий, реализующих ОДИ в качестве образовательной технологии при подготовке магистерских проектов;

5) убедить заказчика и исполнителей в том, что п. 1-4 выполнены правильно.

Чтобы убедить заказчика и исполнителей в правильности ставок на создание магистратуры, позволяющей студентам освоить несколько квалификаций, проанализировали конкурентные преимущества ОДИ и стратегических сессий.

Результаты анализа конкурентных преимуществ ОДИ:

ОДИ – это инструмент и метод решения междисциплинарных и межпрофессиональных комплексных проблем, имеющий важное народнохозяйственное значение, по мнению П.Г. Щедровицкого, одного из её разработчиков [3]. ОДИ имеет гибкий сценарий, корректируемый в ходе её проведения; нацеленность на развитие потенциала всех её участников. Это позволяет организаторам ОДИ создавать новые знания и учить их применению. ОДИ позволяет её организаторам ставить магистрантов в те же позиции, которые им придется занимать в реальной жизни, и обучать их новым техникам мышления.

Взаимодействия участников ОДИ строятся в русле рассмотрения целей и содержания деятельности каждого участника, выделения общих позиций и точек столкновений и последующего поиска способов и достижения консенсуса в ходе их рефлексивного анализа. При использовании традиционных методов обсуждения это невозможно. ОДИ является уникальной технологией для формирования управленческих компетенций у магистрантов. Эти качества ей придаёт возможность видеть результаты работы её организаторов: руководителя, игротехников, методологов и исследователей.

ОДИ состоит из 4-х этапов, из которых 2-й – самый трудоёмкий:

1. Подготовительный этап.

2. Основной этап, включающий несколько стадий.

2.1. Первая стадия:

Руководитель игры выступает с установочным докладом. Участники ОДИ определяют цели своей группы и проводят анализ текущей деятельности, формулируют трудности и проблемы, средства, методы и знания (имеющиеся и необходимые) для решения проблем.

Группы готовят доклады в соответствии с программой ОДИ и защищают их на пленарных заседаниях (сессиях).

2.2. Вторая стадия:

Проведение методологической работы, выполняемой на основе методологических схем, обеспечивающих переход от предметных, профессиональных способов мышления и деятельности к иным, позволяющим

проводить анализ способов осуществления своей деятельности. Схематизация мыслительной деятельности, объективирующая занятую участниками позицию в ОДИ, позволяет им несколько раз выходить в пространство рефлексии и возвращаться в пространство взаимодействия для апробации найденного решения. В итоге участники игры находят новые пути организации своей деятельности, на которых могут быть разрешены текущие проблемы.

### 2.3. Третья стадия:

Участники проигрывают полученные схемы, стараясь выйти к новым позициям или в рамках старых осуществить новые функции. Так проверяется и корректируется достигнутое в результате коллективной мыслительной деятельности понимание способов решения проблем. Далее участники ОДИ адаптируют полученные результаты (знания, способы деятельности, другие направления мышления) для использования в реальных, а не игровых ситуациях.

### 3. Заключительный этап.

Руководитель ОДИ готовит итоговый доклад по её результатам. Организаторы игры подводят итоги и обсуждают специальные задачи, которые ставились перед их позициями.

Выводы по анализу конкурентных преимуществ ОДИ.

1. ОДИ – это инструмент и метод решения междисциплинарных и межпрофессиональных комплексных проблем, имеющих важное народнохозяйственное значение.

2. ОДИ является уникальной технологией для формирования управленческих компетенций у магистрантов: каждый обучающийся становится носителем нового вида деятельности, без которого решение поставленной проблемы невозможно.

3. ОДИ – это перспективная форма организации мышления субъектов, заинтересованных в поиске актуальных направлений развития. В вузах ДНР она пока не используется.

Анализ конкурентных преимуществ стратегических сессий.

Формат стратегической сессии позволяет выводить участников ОДИ на осмысление стратегического решения.

Стратегическая сессия организуется и методологически сопровождается модератором путём реализации *пяти этапов*:

1. Подготовительный. В него входит сбор необходимых данных. Этот этап позволяет организаторам стратегической сессии углубить своё представление о проблеме. На него уходит больше времени, чем на проведение самой сессии.

2. Аналитический. Он заключается в выявлении и анализе «частичной» позиции каждого отдельного участника сессии в общей проблеме. Ведь магистранты исследуют проблемы только со своей профессиональной позиции и имеют поверхностное представление о деятельности и специфике

других направлений.

3. Этап постановки целей проекта. Здесь особая роль отводится экспертам из состава команды проекта. Такой подход позволяет команде проекта работать со своей экспертной позиции. В результате этого она принимается всеми участниками сессии.

4. Самоопределение в проблемном поле проекта. Формат стратегической сессии позволяет модераторам сориентировать её участников на глубокий анализ своей деятельности, сформировать в их сознании настоящее проблемное поле проекта и таким образом поставить объективную задачу кардинального изменения сложившейся деятельности.

5. Проектное решение. В ходе проведённого стратегирования участники стратегической сессии получают решение поставленной задачи и осваивают методы её решения. Это позволяет им применять его в профессиональной деятельности.

Выводы по анализу конкурентных преимуществ стратегической сессии.

1. Стратегическая сессия как формат: организуется понимание и критика ситуации, ставшей источником проблемы, и только после этого осуществляется переход к поиску новых её решений. Такой приём позволяет для каждой ситуации находить уникальное решение.

2. Формат стратегической сессии позволяет организовать чередование групповой и пленарной работы групп для выхода её участников на осмысление стратегического решения

3. Стратегическая сессия организуется и методологически сопровождается модератором, который создаёт команду, принимающую решения в реализации разрабатываемой стратегии.

Общие выводы. 1. ОДИ – это инструмент и метод решения междисциплинарных и межпрофессиональных комплексных проблем, уникальная технология для формирования управленческих компетенций у магистрантов и перспективная форма поиска актуальных направлений развития. В вузах ДНР она пока не используется.

2. Стратегическая сессия как формат организации понимания и критики ситуаций, ставших источником проблем, позволяет для каждой ситуации находить уникальное решение.

3. Организует и методологически сопровождает стратегическую сессию модератор. Это позволяет ему создать команду, принимающую решения в реализации разрабатываемой стратегии.

Направление дальнейших исследований – адаптация концепта к рамкам четырёхсеместровой работы магистрантов над ВКР.

#### *Список использованных источников*

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309. – Текст : электронный. – URL:

<https://rg.ru/documents/2024/05/07/prezident-ukaz309-site-dok.html> (дата обращения: 10.05.2024).

2. Мрдуляш, П. Проектирование развития в формате стратегических сессий / П. Мрдуляш. – Текст : электронный. // Университетское управление : практика и анализ – 2019. – № 23 (1-2). – С. 155-164. – URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/1003/994>

3. Щедровицкий, Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности / Г.П. Щедровицкий. – Текст : электронный // Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. – URL: <http://www.fondgp.ru/gp/biblio/rus/49/> (дата обращения: 23.04.2024).

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>19</sup>**

***ЗАЛАВСКАЯ А.В.,***

*ассистент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Сфера внешнеэкономических отношений по своей сути является сложным системным образованием, поскольку охватывает отношения как национального, так и международного уровня. Следовательно, специалисты данного направления должны демонстрировать высокий уровень подготовки и умение реализовывать свои профессиональные компетенции как в практике отечественного хозяйствования, так и в практике налаживания взаимоотношений с иностранными партнёрами.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, менеджер ВЭД, профессиональная подготовка, требования, квалификация, карьера.

## **ORGANIZATION OF PROFESSIONAL TRAINING FOR MANAGERS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

***ZALAVSKAYA A.V.,***

*Assistant of the Department of Foreign Economic Activity Management,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*  
*Annotation.* The sphere of foreign economic relations is inherently a complex

---

<sup>19</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

systemic entity, since it covers relations at both the national and international levels. Therefore, specialists in this field should demonstrate a high level of training and the ability to implement their professional competencies both in the practice of domestic management and in the practice of establishing relationships with foreign partners.

*Keywords:* foreign economic activity, foreign economic activity manager, professional training, requirements, qualifications, career.

Современное развитие экономики значительно повышает требования к профессиональным качествам специалиста, которые, с одной стороны, обеспечивали бы личную конкурентоспособность человека на рынке труда, а с другой – служили бы залогом прогрессивных изменений в сфере экономических отношений на уровне отдельного предприятия, отрасли, региона или страны в целом.

Сфера внешнеэкономических отношений по своей сути является сложным системным образованием, поскольку охватывает отношения как национального, так и международного уровня. Следовательно, специалисты данного направления должны демонстрировать высокий уровень подготовки и умение реализовывать свои профессиональные компетенции как в практике отечественного хозяйствования, так и в практике налаживания взаимоотношений с иностранными партнёрами.

Современное развитие экономики повышает требования к профессиональным навыкам специалистов. Эти навыки должны обеспечить конкурентоспособность на рынке труда и способствовать прогрессивным изменениям в экономических отношениях на всех уровнях – от предприятия до страны в целом.

Сфера внешнеэкономических отношений представляет собой сложную систему, охватывающую различные уровни – от национального до международного. Поэтому специалисты этой сферы должны иметь высокий уровень подготовки и уметь применять свои профессиональные навыки как на отечественном рынке, так и при взаимодействии с зарубежными партнёрами.

При организации профессиональной подготовки менеджеров внешнеэкономической деятельности основной акцент необходимо делать на практическом обучении. Внешнеэкономическая деятельность является практической областью, поэтому важно предоставлять студентам возможность практической работы и применения полученных знаний. Необходимо включать в программу обучения проекты, кейсы, симуляции и другие практические задания, которые помогут студентам развить навыки принятия решений и управления внешнеэкономической деятельностью.

Использование актуальных материалов. Внешнеэкономическая деятельность постоянно меняется и развивается. Необходимо предоставлять студентам доступ к актуальным материалам, таким как исследования, статистика, отчёты о международных событиях и тенденциях. Это поможет им

быть в курсе последних изменений и трендов в этой области.

**Интеграция теории и практики.** Студентам необходимо понимать, как теоретические концепции применяются на практике. Следует использовать примеры из реального мира, чтобы показать, как принципы внешнеэкономической деятельности применяются в реальных ситуациях. К данному пункту можно отнести анализ кейсов успешных компаний, изучение исторических примеров или гостевые лекции от практикующих специалистов.

**Развитие межкультурных навыков.** Внешнеэкономическая деятельность включает работу с представителями разных культур и стран. Необходимо помогать студентам развить межкультурные навыки, такие как межкультурная коммуникация, адаптация к различным культурным контекстам и управление межкультурными конфликтами. Это можно сделать через межкультурные тренинги, ролевые игры и обмены студентами.

**Сотрудничество с бизнес-сообществом.** Рекомендуется установить партнёрство с компаниями, занимающимися внешнеэкономической деятельностью. С этой целью можно пригласить их представителей для проведения лекций, семинаров или мастер-классов. Это поможет студентам узнать о реальных вызовах и возможностях внешнеэкономической деятельности и установить связи с потенциальными работодателями.

**Стимулирование самостоятельного изучения.** Внешнеэкономическая деятельность является динамичной областью, и студенты должны быть готовы к постоянному обновлению своих знаний. Необходимо поощрять студентов к самостоятельному изучению и исследованию актуальных тем и проблем внешнеэкономической деятельности. Также рекомендуется предоставить им ресурсы и поддержку для самообразования.

Таким образом, эти рекомендации помогут преподавателям эффективно организовывать профессиональную подготовку менеджеров внешнеэкономической деятельности, обеспечивая им необходимые знания, навыки и опыт для успешной карьеры в этой области.

#### *Список использованных источников*

1. Залавская, А.В. Профессиональные компетенции менеджера внешнеэкономической деятельности / И.Ю. Беганская, А.В. Залавская. – Текст : непосредственный // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). С. 577-579.

2. Залавская А.В. Формирование системы управления деловой карьерой менеджера внешнеэкономической деятельности : теоретико-методологический аспект / А.В. Залавская // Менеджер. – 2023. – № 2(104). – С. 111-117. – Текст : непосредственный.

3. Залавская, А.В. К вопросу о подготовке кадров для внешнеэкономической деятельности / Л.Б. Костровец, А.В. Залавская. – Текст : непосредственный // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : Материалы

Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Донецк, 2-3 ноября, 2023 г.). Секция 4. Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк : ДОНАУИГС, 2023. – С. 529-533.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧАТ-БОТОВ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОМУ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ**

**ЛЫЧКО Л.Я.,**

*канд. пед. наук, доцент,  
заведующий кафедрой иностранных языков  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**НОВОГРАДСКАЯ-МОРСКАЯ Н.А.,**

*канд. пед. наук, доцент,  
доцент кафедры иностранных языков  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются некоторые вопросы использования чат-ботов в образовательном процессе, их возможности в обучении иностранному языку. Авторы отмечают, что эта быстро развивающаяся и постоянно меняющаяся сфера интернет-технологий предлагает новые возможности для обучающихся практически в непрерывном режиме. В статье анализируются преимущества и некоторые методы использования чат-ботов в процессе обучения профессионально-ориентированному английскому языку.

*Ключевые слова:* чат-боты, GPT, обучение профессионально-ориентированному английскому языку, преимущества использования, методы обучения.

## **USING CHAT BOTS IN TEACHING PROFESSIONALLY ORIENTED FOREIGN LANGUAGE**

**LYCHKO L.Y.,**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Head of Foreign Languages Department  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*



**NOVOGRADSKAYA-MORSKAYA N.A.,**  
*Candidate of Pedagogical Sciences,*  
*Associate Professor of the Foreign Languages Department*  
*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*  
*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The article discusses some questions about the use of chatbots in the educational process, their possibilities in teaching a foreign language. The authors note that this rapidly developing and constantly changing field of the Internet technology offers new opportunities for students in an almost continuous mode. The article analyzes the advantages and some methods of using chatbots in the process of teaching professionally oriented English.

*Keywords:* chatbots, GPT, teaching professionally oriented English, advantages of use, teaching methods.

Мир современных технологий развивается очень быстро, что предоставляет для человечества новые возможности в познании окружающей среды и мира во всех его проявлениях. С появлением разнообразных чат-ботов, включая чат GPT и его аналоги, у обучающихся может создаться иллюзия, что чаты могут полностью заменить человека в использовании иностранных языков, в частности, английского, и теперь их изучать не нужно. Однако такое утверждение ошибочно несмотря на то, что чат GPT может оказать неоценимую помощь в изучении любого иностранного языка.

Цель данной статьи – показать преимущества и некоторые методы использования чат-ботов в процессе обучения профессионально-ориентированному английскому языку. Первые чат-боты появились в конце 1990-х годов. Один из первых известных примеров – программа A.L.I.C.E. (Artificial Linguistic Internet Computer Entity), разработанная в 1995 году Ричардом Уоллсом и его коллегами. A.L.I.C.E. была основана на технологии искусственного интеллекта и использовала алгоритмы машинного обучения для взаимодействия с пользователями в чате. С тех пор чат-боты значительно эволюционировали и стали более сложными, интегрируясь в различные платформы и сервисы, такие как мессенджеры, социальные сети и мобильные приложения. Что касается GPT (Generative Pre-trained Transformer), то его первая модель GPT была представлена в июне 2018 года. Затем последовала GPT-2 в феврале 2019 года и GPT-3 – в июне 2020 года. Эти модели способны генерировать текстовые ответы на основе предоставленного контекста, что делает их особенно эффективными в качестве чат-ботов. Версии чат-бота, благодаря их функциональности, стали широко использоваться в обучении иностранным языкам. Следует отметить, что из-за сравнительной молодости чат-ботов, их возможности в обучении иностранному языку, в частности, английскому, не были достаточно изучены. Эта быстро развивающаяся и постоянно меняющаяся сфера интернет-технологий предлагает новые возможности практически в непрерывном режиме. Поэтому исследователям

на данный момент можно говорить лишь об общих тенденциях их использования в обучении иностранному языку. Исследованием данного вопроса занимались А. Петров, М. Сидорова, Д. Иванов, И. Соколова, L. García-Pérez и А.М. Sánchez-Hernández, M.J. Kessler и A. Bikowski, K. Reinders и M. White.

Чат-боты – это цифровые системы, с которыми можно взаимодействовать исключительно на естественном языке через текстовые или голосовые интерфейсы. Они предназначены для автоматизации разговоров путём имитации бесед между собеседником-человеком и искусственным интеллектом, которые могут быть интегрированы в программное обеспечение онлайн-платформ, цифровых помощников или мессенджеров.

В профессиональном плане владение иностранным языком даёт возможность установить непосредственный контакт с представителем иностранной компании, ориентироваться в процессе разговора и выбирать соответствующие стратегии общения, устанавливать доверительные отношения, выражать свои эмоции. Во многих компаниях требуются сотрудники, свободно владеющие иностранным языком, кроме того, знание английского языка может помочь в карьерном росте молодого специалиста. Изучение иностранного языка неразрывно связано с изучением культуры страны изучаемого языка, расширением кругозора обучающихся, что способствует росту уверенности в своих знаниях, развитию коммуникативной компетентности, включая языковую и страноведческую.

Итак, на примере GPT представим преимущества использования чат-ботов в процессе обучения иностранным языкам.

1. Персонализированное обучение: GPT может адаптировать обучение в зависимости от индивидуальных потребностей, стиля обучения и уровня владения языком. Это обеспечивает учащимся более целенаправленный и эффективный опыт обучения.

2. Аутентичность: GPT оснащён обширными данными о реальном мире, что позволяет учащимся взаимодействовать с аутентичными деловыми сценариями и документами. Это помогает им развивать практические навыки, необходимые для эффективной работы в деловой среде.

3. Улучшение навыков письма: GPT может генерировать высококачественные тексты, охватывающие различные деловые темы. Обучающиеся могут использовать эти тексты в качестве моделей и получать мгновенную обратную связь, улучшая свои навыки письма в деловом контексте.

4. Автоматизация оценки: GPT может автоматизировать оценку заданий по письму и говорению, сокращая время преподавателя и обеспечивая учащихся подробной обратной связью. Это позволяет преподавателям сосредоточиться на более важных задачах, таких как индивидуальная поддержка.

5. Доступность 24/7: GPT доступен в любое время и в любом месте, обеспечивая обучающимся гибкость в обучении в удобном для них темпе.

Следует отметить ещё одно преимущество использования чат-ботов: они умеют подстраиваться под любой уровень знаний пользователя, а также под его требования, привычки, пожелания., то есть чат-боты лично ориентированы.

Что касается методики, то мы выделили для себя следующие методы использования чат-ботов в обучении иностранным языкам на примере GPT:

1. Генерация текстов для анализа: GPT может генерировать деловые документы, такие как электронные письма, отчёты и презентации. Обучающиеся могут анализировать эти тексты, чтобы изучать структуру, стиль и деловую лексику.

2. Интеракция: GPT может участвовать в деловых разговорах, позволяя учащимся практиковать свои навыки говорения и аудирования. Они могут получать мгновенную обратную связь по произношению, грамматике и культурным нюансам.

3. Автоматизированная обратная связь: обучающиеся могут получать подробную обратную связь по своим письменным и устным заданиям от GPT. Эта обратная связь помогает им выявить области для улучшения и ускорить своё обучение.

4. Написание деловых сообщений: GPT можно использовать для создания оригинальных деловых сообщений, таких как электронные письма, предложения и отчёты. Это помогает обучающимся развивать свои коммуникативные навыки и с уверенностью взаимодействовать с деловыми партнёрами.

5. Глоссарий деловых терминов: GPT может предоставить учащимся мгновенный доступ к определениям деловых терминов и фраз. Это помогает расширять их словарный запас и понимать сложные концепции.

В современном деловом мире овладение профессионально-ориентированным иностранным языком имеет решающее значение для успеха. Генеративные преобразовательные модели, такие как ChatGPT, революционизируют обучение языку, предлагая эффективные и персонализированные решения. Их персонализированный подход, интеграция реального мира, улучшенные навыки письма, автоматизированная оценка и круглосуточная доступность делают их ценными инструментами для преподавателей и обучающихся. Принимая методы, описанные в этой статье, преподаватели могут использовать чат-боты для повышения эффективности обучения иностранному языку и подготовки обучающихся к успеху в современной бизнес среде.

#### *Список использованных источников*

1. Wollny, Sebastian; Schneider, Jan; Di Mitri, Daniele; Weidlich, Joshua; Rittberger, Marc; Drachler, Hendrik: Are we there yet? – A systematic literature review on chatbots in education. [https://www.researchgate.net/publication/372288996\\_Harnessing\\_the\\_power\\_of\\_artificial\\_intelligence\\_and\\_ChatGPT\\_in\\_education\\_a\\_first\\_rapid\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/372288996_Harnessing_the_power_of_artificial_intelligence_and_ChatGPT_in_education_a_first_rapid_literature_review) (дата обращения: 01.05.2024 г.).

2. Jasna Petrović, Mladjan Jovanović: The Role of Chatbots in Foreign Language Learning: The Present Situation and the Future Outlook. [https://www.researchgate.net/publication/353277729\\_The\\_Role\\_of\\_Chatbots\\_in\\_Foreign\\_Language\\_Learning\\_The\\_Present\\_Situation\\_and\\_the\\_Future\\_Outlook/](https://www.researchgate.net/publication/353277729_The_Role_of_Chatbots_in_Foreign_Language_Learning_The_Present_Situation_and_the_Future_Outlook/) (дата обращения: 01.05.2024 г.).

3. Jahic, I., Ebner, M. & Schön, S. (2023). Harnessing the power of artificial intelligence and ChatGPT in education – a first rapid literature review. [https://www.researchgate.net/publication/372288996\\_Harnessing\\_the\\_power\\_of\\_artificial\\_intelligence\\_and\\_ChatGPT\\_in\\_education\\_a\\_first\\_rapid\\_literature\\_review/](https://www.researchgate.net/publication/372288996_Harnessing_the_power_of_artificial_intelligence_and_ChatGPT_in_education_a_first_rapid_literature_review/) (дата обращения: 01.05.2024 г.).

## **ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ, КАК ИНТЕГРИРОВАННОГО МЕТОДА АКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ**

**МЕХОВА О.А.,**

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Деловая игра на иностранном языке, как важный элемент в обучении стратегическому управлению. Создание коммуникационной площадки для обмена опытом между участниками на иностранном языке. Деловая игра может включать комплекс методов активного обучения: дискуссию, мозговой штурм, анализ конкретных ситуаций. Участники смогут использовать иностранный язык, как важный инструмент для принятия коллективных решений, формировать знания и навыки в сфере управления.

*Ключевые слова:* деловая игра, стратегическое управление, коммуникационная площадка, дискуссия, мозговой штурм, анализ, коллективные решения.

## **THE POSSIBILITIES OF USING THE BUSINESS GAME AS AN INTEGRATED METHOD OF ACTIVE FOREIGN LANGUAGE TEACHING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT**

**MEKHOVA O.A.,**

*Senior Lecturer of the Foreign Languages Department  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Business game is an essential element in teaching of strategic planning. Creation of communication stage for experience exchange between

participants. Business game includes methods of active teaching: discussion, brain storming, analysis of concrete situations. The participants will be able to use foreign language as significant instrument in taking important collective decisions, form skills and knowledges in the sphere of management.

*Keywords:* business game, communication stage, discussion, brain storming, analysis, collective decisions.

Опыт общения с ведущими бизнесменами сферы управления привели к очень интересным наблюдениям. Как это не парадоксально, но существует следующая закономерность: если специалист имеет хорошую подготовку в области экономики, то во владении иностранным языком у него существенный пробел и, наоборот, отличное знание иностранного языка соответствует весьма слабым познаниям в области экономики.

Из вышесказанного следует, что управленческое образование должно совпадать с управленческой реальностью, а преподавание ориентироваться на практику.

Где практически применить полученные знания? Возможным выходом может быть создание искусственной ситуации, игры, участники которой смогли бы на практике применить полученные знания и приобрести новые.

Опыт применения таких ситуаций уже известен в современном мире. Например, конкурс «Лидеры России», который проводится с 2017 года в России, «Лидеры возрождения. Донецкая народная Республика» (2022 г.) [1]. Соискатели посредством выполнения различных заданий пытаются показать свои лидерские качества и по результатам занять какую-либо руководящую должность.

Если официальным языком деловой игры заявить иностранный, то тогда её участники смогут в искусственных условиях применить свои знания иностранного языка.

Качество игры будет определяться ее подготовкой, организацией, масштабом и уровнем. Деловая игра относится к активным методам обучения и может включать в себя целый комплекс методов активного обучения, например: дискуссию, мозговой штурм, анализ конкретных ситуаций и т.п. Кроме того, это еще и коллективный метод обучения. «В деловых играх решения вырабатываются коллективно, а также при критике решений других групп...» [2].

Если создать своеобразную «площадку» для деловой игры на иностранном языке то, студенты приобретут прекрасную возможность повысить свой уровень знаний не только в области изучения иностранного языка, но и в своей специализации. Такая «площадка» сможет объединить студентов и преподавателей нескольких вузов. Кроме этого, вуз организатор сможет занять лидирующие позиции в привлечении абитуриентов.

Цель и задачи игровой «площадки» на иностранном языке – поиск, развитие и поддержка перспективных студентов, обладающих высоким

уровнем владения иностранным языком, лидерскими и управленческими качествами. Создание коммуникационной площадки для обмена опытом между участниками на иностранном языке, содействие их дальнейшему развитию.

Организатором деловой игры может быть любой вуз. В данном случае – это Донецкая академия управления и государственной службы, которая утверждает положение о конкурсе обеспечивает разработку методики деловой игры. Участники. В деловой игре могут участвовать студенты всех вузов г. Донецка и Донецкой Народной Республики в возрасте от 18 до 21 года включительно на момент регистрации в деловой игре при наличии уровня владения иностранным языком не ниже уровня В. Создается наблюдательный совет, который контролирует соблюдение принципов и правил проведения деловой игры (использование только выбранного иностранного языка). Членами наблюдательного совета могут быть преподаватели ведущих кафедр, факультетов Донецкой академии управления и государственной службы, владеющие иностранным языком. В состав экспертного совета входят представители ведущих кафедр, факультетов Донецкой академии управления и государственной службы, владеющие иностранным языком. Этапы деловой игры: регистрация участников; дистанционный этап; контрольное компьютерное тестирование.

Примерный вариант сюжета деловой игры: «Представьте, что две команды – это два частных предприятия по прокату автомобилей. Каждое предприятие построило гараж на 10 машин, но самих машин еще не приобрело. Чтобы приобрести автомобиль, надо выполнить задание (задания при этом могут быть разной степени сложности — в зависимости от марки автомобиля. Предприятие, быстрее заполнившее гараж, — победитель в конкурентной борьбе».

#### *Список использованных источников*

1. Олешкова, М.Ю. Деловая игра в системе профессиональной подготовки студентов / М.Ю. Олешкова // Официальный сайт конкурса: лидерыроссии.рф. – Положение о конкурсе управленцев «Лидеры России» 2023-2024 гг. – Текст : электронный. – URL : лидерыроссии.рф. (дата обращения: 08.04.2024).

2. Федорова Л.И. Игра: дидактическая, ролевая, деловая. Решение учебных и профессиональных проблем [Книга] / Л.И. Федорова. – [б.м.] : Издательство ФОРУМ, 2023. – Т. – ISBN: 978-5-00091-749-7. – Текст : непосредственный.

## **КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ<sup>20</sup>**

***МОРОЗОВА В.К.,***

*старший преподаватель кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности*

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

*Аннотация.* В работе проанализированы коммуникационные стратегии вузов России для взаимодействия с аудиторией. Исследование основано на медиаприсутствии и вовлеченности аудитории на различных платформах, таких как веб-сайты, социальные сети и научные издания. Предложены рекомендации для улучшения коммуникационных стратегий, включая развитие собственных медиаресурсов и увеличение присутствия в научных изданиях. Подчеркивается важность постоянного контакта с аудиторией и активного развития официальных представительств в социальных медиа для эффективного взаимодействия с различными заинтересованными сторонами.

*Ключевые слова:* коммуникационные стратегии, высшее образование, медиаприсутствие, вовлеченность аудитории, медиаресурсы, заинтересованные стороны.

## **COMMUNICATION STRATEGIES FOR STAKEHOLDER ENGAGEMENT WITH HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

***MOROZOVA V.K.,***

*Senior lecturer of the Department Foreign of Economic Activity of Management  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The paper analyzes the communication strategies of Russian universities for interacting with the audience. The research is based on media presence and audience engagement on various platforms, such as websites, social networks, and scientific publications. Recommendations are proposed to improve communication strategies, including the development of own media resources and increasing presence in scientific publications. The importance of maintaining constant contact with the audience and actively developing official representations on social media for effective interaction with various stakeholders is emphasized.

---

<sup>20</sup> Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2024 год.

*Keywords:* communication strategies, higher education, media presence, audience engagement, media resources, stakeholders.

В современном мире высшее образование играет ключевую роль в развитии общества и экономики. Образовательные учреждения высшего образования и другие образовательные учреждения становятся центрами инноваций, генерации знаний и подготовки квалифицированных специалистов, способных решать сложные задачи в различных сферах деятельности. В этой связи, эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) становится особенно важным для успешного функционирования высших учебных заведений.

Заинтересованные стороны включают в себя широкий круг участников: студентов, преподавателей, администрацию, работодателей, государственные органы, общественные организации, выпускников, родителей и местное сообщество. Каждый из них вносит свой вклад в развитие образовательного процесса и влияет на качество образования. Для достижения взаимовыгодного сотрудничества и повышения конкурентоспособности образовательных учреждений необходимо разработать и внедрить эффективные коммуникационные стратегии, которые учитывают интересы и потребности всех этих групп.

В условиях быстро меняющегося информационного пространства и активного внедрения цифровых технологий, традиционные методы взаимодействия уже не всегда отвечают современным требованиям. Возникает необходимость в использовании новых подходов и инструментов, способных обеспечить прозрачность, оперативность и двусторонний характер коммуникаций. Важно не только информировать стейкхолдеров о деятельности образовательных учреждений, но и активно вовлекать их в процесс принятия решений, учитывая их мнение и обратную связь.

Цель исследования – проанализировать существующие коммуникационные стратегии взаимодействия стейкхолдеров с высшими образовательными учреждениями, выявить лучшие практики и предложить рекомендации по их улучшению и внедрению.

Российские университеты активно конкурируют за внимание абитуриентов, студентов, ведомств и бизнеса. С ростом популярности колледжей эта борьба усиливается. Результаты коммуникационных стратегий вузов в 2023 году обсуждались на круглом столе в пресс-центре МИА «Россия сегодня» 7 февраля 2024 года. Чтобы помочь университетам оценивать взаимодействие с целевыми аудиториями, Brand Analytics и «Социальный навигатор» запустили проект «Рейтинг эффективности коммуникаций российских университетов». Этот инструмент анализирует вовлеченность аудитории на ресурсах вузов, их представленность в СМИ и соцмедиа.

Система публичных рейтингов представляет собой уникальный исследовательский проект, разработанный для российского сектора высшего



образования. Его особенность заключается в охвате самой обширной базы регулярно анализируемых российских университетов, состоящей из 615 высших учебных заведений, 21 подведомственной организации (включая федеральные и региональные министерства и ведомства, а также муниципалитеты), а также негосударственных университетов.

Для комплексной оценки медиаприсутствия университетов России анализируется степень вовлеченности аудитории на официальных веб-ресурсах учебных заведений, их представленность в научно-популярных СМИ, а также их упоминание в различных источниках массовой информации и социальных медиа. Рейтинг обладает абсолютной прозрачностью, поскольку используют актуальные метрики, выраженные в абсолютных значениях, которым доверяют университеты. Расчеты осуществляются автоматически с применением системы Brand Analytics, что исключает возможность человеческой ошибки и обеспечивает ежемесячное обновление данных на основе наиболее полной базы российских университетов. Первый интегральный рейтинг, представленный 7 февраля 2024 года, оценил работу вузов с апреля по декабрь 2023 года. Лидерами стали МГУ, НИУ ВШЭ и РАНХиГС (рис.1).

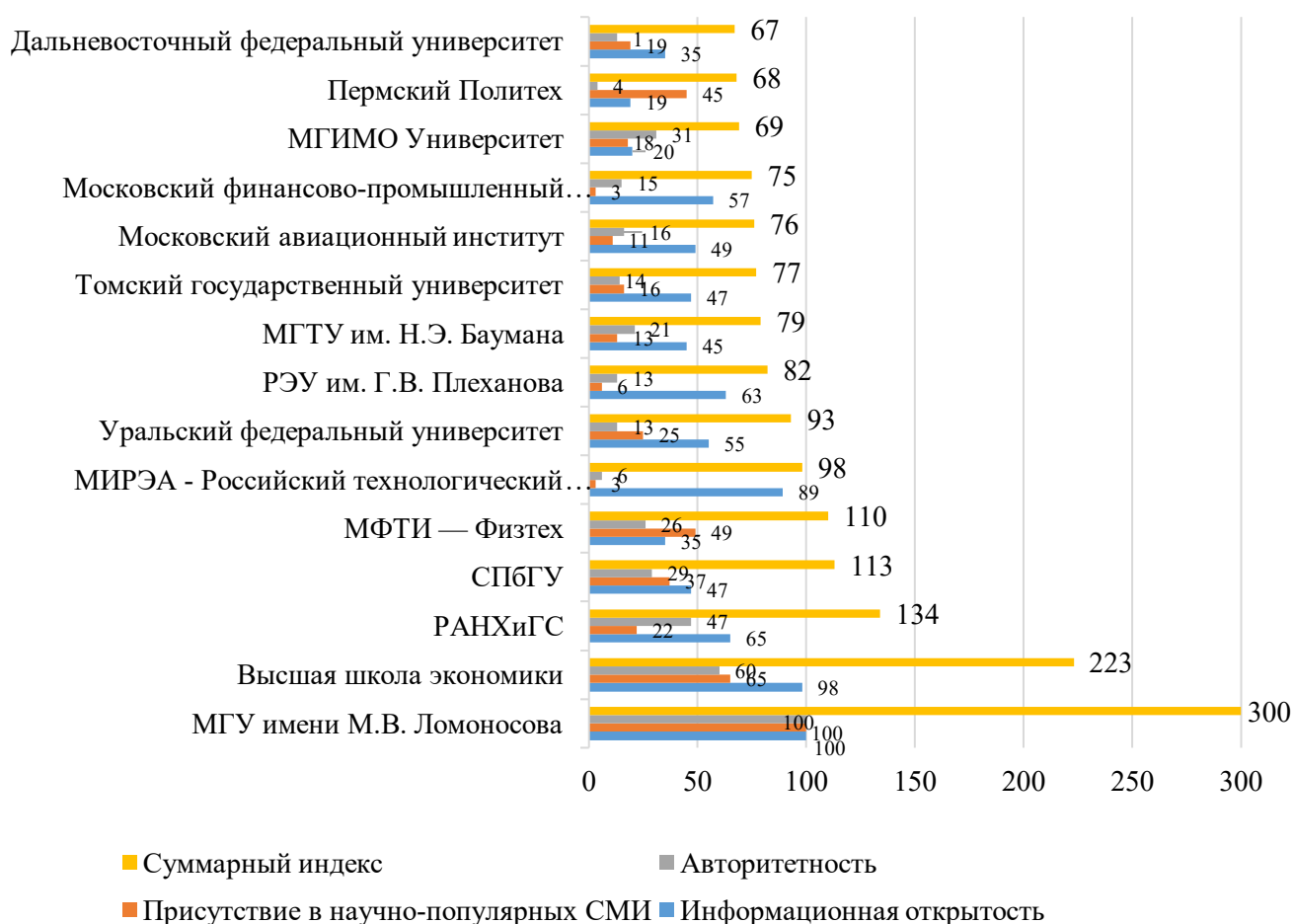


Рис. 1. Интегральный рейтинг эффективности коммуникаций российских вузов за 2023 год

Собственные медиаресурсы высших учебных заведений в России привлекают значительный интерес со стороны их аудитории. Отчет команды Brand Analytics зафиксировал более 1 миллиарда посещений веб-сайтов университетов.

Публикации в сообществах университетов в социальной сети ВКонтакте привлекли почти 1,3 миллиарда просмотров. Согласно исследованию Brand Analytics «Социальные сети в России: цифры и тренды, осень 2023», ВКонтакте не только является главной платформой для общения русскоязычных пользователей, но и основной средой для взаимодействия университетов с их аудиториями.

На платформе Telegram наблюдается менее высокий уровень активности: общее количество просмотров составляет около 400 миллионов, что свидетельствует о потенциале для дальнейшего развития.

Однако, на фоне интенсивной деятельности университетов на их собственных площадках, отмечается ограниченная узнаваемость университетов среди широкой аудитории социальных медиа. Упоминания университетов пользователями социальных сетей за период исследования составили около 15 миллионов раз, что является недостаточным. Это подчеркивает необходимость усиления взаимодействия университетов с СМИ, блогерами и мнениями лидеров для повышения их узнаваемости среди целевых аудиторий.

В СМИ университеты были упомянуты более 3,7 миллиона раз, при этом лишь около 12 тысяч из них относятся к научно-популярным изданиям. Этот низкий показатель свидетельствует о слабой коммуникации университетов с научным и бизнес-сообществом, что представляет собой потенциальную область для развития как в рамках рейтинговой системы, так и в общем стратегическом развитии университетов.

Анализ интегрального рейтинга университетов за 2023 год позволил выявить следующие ключевые аспекты:

Активность на собственных медиаресурсах университетов: Рейтинг вовлеченности аудитории на собственных платформах учитывает визиты на веб-сайты университетов, а также просмотры публикаций в сообществах ВКонтакте и каналах в Telegram. С началом учебного года 2023/24 общая активность коммуникации университетов на их собственных медиаплатформах ожидаемо возросла и превысила даже показатели весеннего периода. Это указывает на постепенное осознание университетами важности качественной коммуникации с аудиторией на протяжении всего учебного года, а не только в периоды приема.

Основным каналом общения университетов с внешним миром является социальная платформа ВКонтакте. Динамика просмотров постов и посещений веб-сайтов университетов показывает, что после завершения приемной кампании университеты уменьшают активность и теряют контакт с аудиторией, но с началом учебного года стремятся восстановить этот контакт.

Общая вовлеченность аудитории в официальные каналы в Telegram университетов продолжает постепенно расти.

Около 87% российских университетов имеют свои страницы в ВКонтакте, в то время как каналы в Telegram существуют только у 66% учебных заведений. Создание и развитие официальных представительств в наиболее популярных социальных медиа представляет собой явную точку роста и важный элемент коммуникационной стратегии для всех российских университетов.

Таким образом, значимость коммуникационных стратегий для взаимодействия образовательных учреждений высшего образования с заинтересованными сторонами подтверждается результатами анализа медиаприсутствия и вовлеченности аудитории университетов на различных платформах. Наличие высокой активности университетов на их собственных медиаресурсах, таких как веб-сайты и социальные сети, указывает на стремление к установлению эффективного взаимодействия с целевой аудиторией. Вузам следует развивать и улучшать собственные медиаресурсы, включая веб-сайты и социальные медиаплатформы, с целью эффективного взаимодействия с аудиторией. Интенсифицировать внешнюю коммуникацию, в том числе с СМИ, блогерами и мнениями лидерами, для повышения узнаваемости и расширения аудиторного охвата. Анализировать данные о медиаприсутствии и вовлеченности аудитории на различных платформах с целью выявления слабых мест и разработки стратегий их улучшения. При этом стоит обратить внимание на увеличение присутствия в научных изданиях и сообществах, что способствует укреплению статуса университета в научной сфере и созданию тесных связей с научным и бизнес-сообществом. Активно развивать официальные представительства в популярных социальных медиа с целью расширения аудитории и эффективной коммуникации с различными заинтересованными сторонами.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

***ПАНИНА Е.А.,***

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Улучшение ситуации с сохранением и распространением знаний в каждой конкретной организации, отражается на состоянии экономики страны. В данной статье на основе современной теории управления знаниями, обоснована релевантность положений данной теории для внедрения

ее наработок в практику управления конкретной образовательной организации.

*Ключевые слова:* экономика, данные, передача знаний, распределение знаний, спираль знаний, цикл знаний, идентификация знаний.

## **THEORETICAL BASIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS OF HIGHER EDUCATION**

**PANINA E.A.,**

*Senior Lecturer of the Department of Foreign Languages  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Improving the situation with the preservation and dissemination of knowledge in each specific organization is reflected in the state of the country's economy. This article, based on the modern theory of knowledge management, substantiates the relevance of the provisions of this theory for the implementation of its developments in the management practice of a specific educational organization.

*Key words:* economics, data, knowledge transfer, knowledge distribution, knowledge spiral, knowledge cycle, knowledge identification.

В современных условиях большое количество знаний, становясь для компаний важным инструментом принятия решений, впоследствии теряется. Теория управления знаниями, возникла как средство преодоления этой проблемы и быстро развивалась на основе основных принципы это – получить, сохранить, повторить и добавить к существующим знаниям.

В существующей мировой экономике сложилась ситуация, когда объектом рыночных отношений все чаще становятся не материальные блага, а различные технологии, информация и базы данных, которые зачастую можно назвать основными факторами конкурентоспособности организации. И как следствие, существенно возросла роль знаний и других видов интеллектуального капитала в деятельности современных организаций. В связи с усложнением технологий, средств обработки и передачи информации, актуальной стала проблема обучения сотрудников новым знаниям. Именно знания составляют основу экономического роста развитых стран.

В новейшей истории наша страна столкнулась с серьезной проблемой – переездом носителей интеллектуального капитала за рубеж, так называемой «утечкой умов», так как вместе с человеком страну покидает и весь накопленный им объем знаний. Подобная ситуация в масштабах страны становится критической постепенно, однако на предприятии уход одного ключевого сотрудника приводит к негативным последствиям мгновенно.

Ситуации в стране и в отдельной организации схожи, поведение организаций как экономических агентов обуславливает текущее социально-

экономическое состояние страны в целом. Таким образом, если улучшить ситуацию с сохранением и распространением знаний в каждой конкретной организации, то это отразится как на работе самой организации, так и на экономике страны.

Приоритет в становлении и развитии современных идей управления знаниями, в том числе в исследованиях о процессах появления нового знания и его распространения, принадлежит зарубежным ученым, которые обосновали базовый принцип данной теории как следующее: знание, разделенное с другими, приумножается для всех.

Неизбежно встает вопрос о соотношении понятий «данные», «информация» и «знания». Это соотношение трактуется в научной и деловой литературе неоднозначно. С целью преодоления этой неоднозначности введены рабочие определения, достаточные для построения информационной системы, полезной для поддержки определенных управленческих задач.

*Данные* определяются как полученные эмпирическим путем и зафиксированные факты, характеризующие отдельные свойства объектов, процессов или явлений.

*Знания* – это результаты обобщения фактов и установления определенных закономерностей в какой-либо предметной области, которые позволяют ставить и решать задачи в этой области.

Знания, безусловно, основаны на данных. Если рассмотреть переход от данных к знаниям с точки зрения уровня информации, то этот переход характеризуется все большим усложнением информационных структур и появлением многочисленных связей между ними.

Признание актуальности исследования проблемы управления знаниями в образовательных организациях высшего образования обусловлено следующими факторами:

1. Данная тема недостаточно разработана в отечественной теории управления несмотря на то, что как в западноевропейской, так и в континентальной, а также российской модели менеджмента достигнуты значительные результаты, очерчен спектр проблем исследования в данной области, наработан набор методологического инструментария управления знаниями, подтверждением чему служат работы, опубликованные в зарубежных научных изданиях.

2. Необходимостью совершенствования всех функций управления в образовательных учреждениях высшего образования, поскольку суть существования образовательных учреждений определяют процессы выявления, распространения, генерации, внедрения и распространения знаний.

3. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом в контексте управления крупными корпорациями должно стать стратегическим приоритетом и фактором конкурентоспособности предприятия.

4. Возникновение экономики знаний, создателем, которых является человек, продиктовано новыми условиями развития общества и экономики.

5. Дальнейшее развитие концепции управления знаниями в образовательных учреждениях высшего профессионального образования имеет особое значение в реалиях XXI века.

На наш взгляд, для разработки современной модели управления знаниями в организациях высшего образования особый научный интерес представляют теоретические положения и концепции управления знаниями таких зарубежных авторов, как Нонака и Такеучи, Пробст, Рауб и Рохардт, Давенпорт и Прусак.

Нонака и Такеучи в рамках предлагаемой концепции «спирали знаний» обосновывают, что управление знаниями должно фокусироваться на 1) создании предпосылок для спирали знаний и преобразования неявных знаний в явные. Предпосылками для спирали знаний являются *намерение, автономия, колебания, творческий хаос, а также избыточность и разнообразие*; 2) продвижении дублирования спирали знания, которая состоит из четырёх последовательных шагов: 1 шаг - социализация, то есть приобретение неявных знаний; 2 шаг – экстернализация, если это знание кодифицировано, то есть преобразовано в явное знание; 3 шаг – объединение или комбинирование, если знания признаются и оцениваются третьими сторонами; 4 шаг – интернализация, применение знания, которое превращает его в неявное знание. С новым опытом спираль начинается снова; 3) постоянном увеличении знаний с помощью дублирования этого цикла; 4) создании общих идей, чтобы развернуть спираль знаний; 5) стремлении организации иметь твердое намерение достичь цели, которая также служит критерием для оценки достигнутых целей. Колебания и творческий хаос могут нарушить жесткие стереотипы мышления организации и развить новые идеи.

2. Концепция цикла знаний по Пробсту, Раубу и Ромхардту: согласно Пробсту и др. авторам цикл знаний состоит из внешнего и внутреннего циклов. Внешний цикл представляет собой традиционный процесс управления с постановкой целей, их реализацией и измерением. Внутренний цикл идентификации, приобретения, развития, распространения знаний, сохранения и использования знаний имеет особое значение. В рамках данной концепции роль менеджмента состоит в следующем:

1) определить цели в области знаний;

2) затем провести идентификацию знаний, чтобы получить обзор существующих внутренних и внешних баз знаний, регистрируя как знания и навыки сотрудников, так и коллективные знания о процессах, сетях взаимоотношений и ценностях во всей организации.

3) определить разницу между знаниями, необходимыми для достижения поставленных целей и существующими знаниями и определить внешние источники для приобретения новых знаний;

4) сфокусироваться на развитии знаний и необходимости генерирования новых знаний, идей и более эффективных процессов;

5) учитывать передачу знаний при распределении знаний.

6) противодействовать утрате знаний сохраняя только актуальные и правильные компоненты знания с помощью методов хранения знаний на разных носителях.

7) использовать знания в деятельности организации и ее подразделений, преодолевать препятствия для доступа.

8) оценить ценность знаний и обеспечить меры их улучшения.

### 3. Концепция управления знаниями по Давенпорту.

Данная концепция фокусируется на прямой связи между *прибыльностью и продуктивностью* организации и управлением знаниями. Авторами определены принципы, способствующие успеху и факторы успеха внедрения организацией управления знаниями в систематическую практику работы. Так к факторам успеха относятся такие моменты, как культура, основанная на знаниях, техническая и организационная инфраструктура, поддержка со стороны топ-менеджмента, правильный уровень ориентации на процесс, ясность видения и языка, эффективные мотивационные средства, наличие нескольких каналов для передачи знаний.

Также, по мнению Давенпорта, для реализации управления знаниями могут использоваться различные методы и инструменты. Отдельные инструменты никогда не могут поддерживать все знания, но подходят для определённых задач. *Целью систематического управления знаниями должно быть внедрение специализированных методов для усиления и дальнейшего развития использования знаний.* Автор предлагает использовать широкий инструментарий для реализации управления знаниями: *портфолио* знаний для создания стратегии знаний; способы определения важных знаний; *карты знаний* – инструменты, которые служат в качестве справочника носителей, запасов и структур знаний или приложений знаний; *семинар* – обзор / анализ завершённого проекта; *сбор данных* о производительности; *организационное ноу-хау* вместо системы «проектная команда»; *повышение самоанализа*; *метод передачи наилучших решений* – передовая практика с целью извлечь пользу из опыта; технологии открытого пространства из опыта изобретателя Харрисона Оуэнса; *сообщества обучения* – добровольные обучающиеся сообщества, которые интенсивно занимаются определенной темой с целью приобретения и развития новых знаний; методы и инструменты для обмена знаниями и использования знаний; *кодификация знаний*; *отчет об интеллектуальном капитале* (метод оценки и представления интеллектуального капитала организации, включает компетенции, мотивацию и обучающие способности участников – человеческий капитал, инфраструктуру и процессы организации – структурный капитал), *отношения с клиентами*, поставщиками – капитал взаимоотношений); *контроллинг* управления знаниями; *культура управления* знаниями, в том числе стимулы и

вознаграждения; *поиск знаний* с помощью интегрированных поисковых и метапоисковых систем; ИКТ – информационные и коммуникационные технологии в управлении знаниями.

Таким образом, при разработке *новой модели управления организацией высшего образования* необходимо использовать методологический инструментарий теории управления знаниями. Новая модель должна включать разработку и предпосылки внедрения новых специализированных методов управления знаниями. *Также, новая стратегия управления знаниями*, должна учитывать, какие знания следует сохранять, наращивать и сокращать для достижения стратегических целей организации высшего образования; создать карты знаний, т.е. метаинформационные системы, которые предоставят графический или текстовый обзор существующих знаний и сетей, не содержащих самих знаний, необходимых для качественной реализации отдельных функций менеджмента, и с помощью которых новые знания будут легко классифицированы и связаны по существующей структуре, и будет осуществляться эффективная передача знаний, выявление знаний, прозрачность и распространение знаний.

## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПРЕПОДАВАНИЯ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА**

***ПОТАПОВА Г.С.,***

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

*Аннотация.* В данной статье показаны неограниченные возможности дистанционного обучения, основополагающие методические принципы и формы данного способа обучения.

*Ключевые слова:* методика, наука, язык, информация, память, обучение, доступ, цель, расстояние, форма обучения, педагогическая технология, учебный материал.

## **MODERN METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF TEACHING A FOREIGN LANGUAGE**

***POTAPOVA G.S.,***

*Lecturer of the Foreign Languages Department  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* This report shows the unlimited possibilities of distance learning, the fundamental methodological principles and forms of this method of learning.



*Keywords:* methodology, science, language, information, memory, learning, access, purpose, distance, form of education, pedagogical technology, educational material.

На сегодняшний день методика преподавания иностранного языка является очень живой наукой со своими особенностями и проблемами. Наиболее актуальной проблемой является вопрос об отборе материала, особенностях использования приёмов преподавания, а также способов работы. Этими факторами обусловлен выбор данной темы.

Цель данной статьи – показать неограниченные возможности дистанционного обучения на сегодняшний день, что позволяет сделать образование доступным и эффективным для всех желающих, независимо от местоположения и времени.

Задача данной статьи – выделение основополагающих методических принципов и основных методов обучения английскому языку на сегодня. Среди них следует выделить коммуникативную, интенсивную методики, а также методику дистанционного обучения.

Дистанционная форма обучения является самой молодой среди остальных методов обучения иностранным языкам. Ранее она была известна только как заочная. В практике обучения иностранным языкам заочная форма обучения применялась не очень широко по сравнению с другими областями знаний. Существовали заочные курсы обучения иностранным языкам, а также учебные теле- и радиопередачи для желающих изучать иностранный язык. Однако языковые факультеты и вузы ограничивались вечерними отделениями, поскольку обучить практическому владению иностранным языком в условиях эпизодических встреч с преподавателями было практически малоэффективно [1].

В последние годы университеты различных стран обратили внимание на возможность использования современных телекоммуникационных технологий для целей обучения на расстоянии, в том числе и иностранным языкам. Применение дистанционных телекоммуникационных технологий для обучения предоставляет следующие возможности:

- оперативной передачи учебной информации на расстоянии;
- хранения информации в памяти устройства в течение нужного времени, редактирование и т. д.;

- интерактивности, с помощью специально создаваемой мультимедийной информации и оперативной обратной связи с преподавателями и другими участниками обучаемого курса:

- доступа к различным источникам информации, в том числе удалённым и распределённым базам данных, многочисленным конференциям по всему миру через сеть Интернет;

- организации совместных проектов, аудио- и видеоконференций, в том числе межрегионального и международного уровня.

Однако эффективность дистанционного обучения зависит от четырёх факторов: взаимодействия преподавателя и обучаемого, используемых педагогических технологий, разработанных методических материалов и обратной связи. Важно предусматривать высокоэффективную обратную связь, чтобы обучаемые могли быть уверенными в правильности своих действий, а также мастерство преподавателей, участвующих в этом процессе.

Современные информационные технологии дают неограниченные возможности для дистанционного обучения, позволяя хранить, отрабатывать и обеспечивать доступ к информации независимо от расстояния. Важно организовать методологическую и содержательную структуру дистанционного обучения, обеспечивая интерактивность, обратную связь и модульность курсов.

Дистанционное обучение обеспечивает доступ к образованию для тех, кто не имеет возможности физического присутствия на очных занятиях. Данная форма образования позволяет получать все необходимые материалы и усваивать их поэтапно и самостоятельно.

Специфическими чертами методики дистанционного обучения являются:

1. Самостоятельная практика. Каждый обучаемый овладевает речевой деятельностью в данное время. Это требует ответственности и активности со стороны студента.

2. Интерактивность. Деятельность обучаемого и руководство преподавателя строятся на взаимодействии. Обратная связь между обучаемым и преподавателем играет важную роль в учебном процессе.

3. Групповое обучение. Обучение на расстоянии должно предоставлять возможность для контактов между обучаемыми и преподавателями.

Обратная связь должна быть как оперативной, поэтапной, так и отсроченной, в виде внешней оценки. Структура курса дистанционного обучения должна быть модульной, чтобы обучаемый имел возможность осознавать своё продвижение от модуля к модулю, мог выбрать любой модуль по своему усмотрению или по усмотрению преподавателя, в зависимости от уровня обученности. При этом следует отметить, что модули большого объёма заметно снижают мотивацию обучения.

Особое значение при обучении иностранному языку имеют аудиоматериалы, которые применяются посредством использования современных технологий передачи оцифрованных данных.

Учебный процесс строится таким образом, чтобы преподаватель имел возможность на протяжении всего курса отслеживать, корректировать, контролировать и оценивать деятельность обучаемых. Ещё одной специфической чертой является то, что несмотря на долю самостоятельной деятельности учащегося, он должен иметь разнообразные контакты в процессе обучения не только с преподавателем, но и партнёрами по курсу.

*Список использованных источников*

1. Гусевская, Н.Ю. Эволюция методов обучения иностранному языку / Н.Ю. Гусевская // Учёные записки ЗабГУ. Серия: Профессиональное образование, теория и методика обучения. – 2013. – № 6 (53). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-metodov-obucheniya-inostrannomu-yazyku> (дата обращения: 04.05.2024).

**ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ НА ЗАНЯТИЯХ ПО ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ В НЕЯЗЫКОВОМ ВУЗЕ**

***ПРОКОПЕНКО Е.В.,***

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Важная задача на современном этапе – подготовка специалиста отдела кадров, который способен эффективно руководить персоналом организации, для чего необходимо применять национальный и международный опыт в своей работе. Изучение иностранного языка должно способствовать решению сложнейшей проблемы становления будущего управленца, менеджера отдела кадров.

*Ключевые слова:* отдел кадров, менеджер по персоналу, мотивация, обучение, управление, стратегия.

**TRAINING OF A PERSONNEL MANAGER IN FOREIGN LANGUAGE CLASSES AT A NON-LINGUISTIC UNIVERSITY**

***PROKOPENKO E.V.,***

*Senior Lecturer of the Foreign Languages Department  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* An important task at the present stage is to train a human resources specialist who is able to effectively manage the organization's personnel, for which it is necessary to apply national and international experience in their work. Learning a foreign language should contribute to solving the most difficult problem of becoming a future manager, HR manager.

*Keywords:* Personnel Department, Personnel Manager, motivation, training, management, strategy.

Одной из наиболее насущных проблем в Донецкой Народной Республике и в целом в России является дефицит квалифицированных кадров.

Но в силу различных социально-экономических причин в Республике наблюдается и острая нехватка специалистов, менеджеров для отделов кадров. Подготовить специалиста отдела кадров на современном этапе – это не только вооружить суммой знаний и навыков, а создать личность, которая способна эффективно руководить персоналом организации, ставить цели, определять стратегию и тактику в работе с персоналом, а для этого необходимо творчески применять национальный и международный опыт в своей работе. Знание иностранного языка, несомненно, должно способствовать решению этой сложнейшей проблемы – становлению будущего управленца, менеджера отдела кадров.

Цель исследования – выявить условия формирования профессионально значимых качеств у будущих управляющих персоналом посредством изучения иностранного языка в неязыковом вузе.

Иностранный язык и его значение для профессиональной подготовки специалистов был в центре внимания многих исследователей. Большой вклад в разработку методик, различных приёмов и методов преподавания иностранных языков в вузе внесли такие учёные, как Л.В. Занков, И.А. Зимняя, Е.А. Климов, В.А. Крутецкий, В.А. Сластенин, а также авторы недавних работ П.А. Бакланова, И.П. Горбунова, Э.В. Максимова, О.В. Стукалова и др.

Исследования в области методологии и опыт преподавания иностранного языка в неязыковом вузе показывают, что эффективность формирования профессионально значимых качеств менеджеров для отделов кадров средствами иностранного языка обеспечивается актуализацией в учебном процессе профессионально-коммуникативных функций языка, отражающих потребности современного специалиста. Для выполнения этой задачи необходимы следующие педагогические условия:

создание профессионально-языковой среды, которая мотивирует формирование у студентов-управленцев профессионально значимых качеств и способствует формированию языковой компетенции, необходимо для будущей профессиональной деятельности;

учебно-методическое оснащение учебного процесса (курс факультативных занятий, дидактические материалы, учебные пособия, тематические разработки);

применение метода проектов, направленного на моделирование обучающимися собственной познавательной деятельности и др.

В ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» обучение иностранному языку по профилю «Управление персоналом» проводится по дисциплине «Иностранный язык» в течение 4 семестров (1-2 курс), а также по дисциплине «Иностранный язык профессиональной направленности» (по магистерской программе 1 курса (1-2 семестр), согласно вариативной части).

Содержание курса «Иностранный язык профессиональной направленности» включает в себя профессионально направленные тексты и лексико-грамматические упражнения по темам «Процесс трудоустройства»,

«Документы для трудоустройства», «Взаимодействие с кандидатами. Проведение собеседования», «Удовлетворение работой», «Проблемы с персоналом», «Увольнение персонала» и другие тематические направления.

Также изучаются клише деловой документации (анкета, резюме, деловое письмо, бланк запроса, регистрационная форма и др.). Используется профессионально направленный словарь, в котором находятся диалогические и монологические формы речевого общения. Современный уровень образования невозможен без широкого применения информационно коммуникативных технологий, где иностранный язык выступает как средство профессиональной подготовки. На занятиях по иностранному языку возникают оптимальные условия для работы с деловой документацией и в Интернете в режиме «он-лайн», обмена информацией с зарубежными партнёрами, разрешения конфликтов, прогнозирования, взаимодействия с людьми, ведения переговоров.

Для студентов, которые обучаются по магистерским программам, обучение иностранному языку по программе «Иностранный язык профессиональной направленности» осуществляется на более высоком уровне (Upper-Intermediate), происходит углубление и обновление лексики. В ходе обучения реализуется компетенция Ук-4, которая предусматривает, что обучающиеся способны осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах). Ключевые индикаторы компетенции обозначают направленность на то, что обучающиеся аргументированно отстаивают свои позиции и идеи в профессиональных дискуссиях на иностранном языке. А также осуществляют поиск иноязычных материалов, переводят и редактируют профессиональные и деловые тексты с использованием информационных технологий и ресурсов.

Специалисты отдела кадров ответственны за все ежедневные виды деятельности отдела кадров. После принятия старшими управленцами решения готовятся разнообразные процедуры и документы. К примеру, если вносятся даже незначительные изменения в правила оформления и оплаты больничных листов, несколько документов должны быть добавлены, чтобы отразить эти изменения. Или, допустим, произошли изменения в организации охраны труда, в таком случае соответствующие документы готовятся и распространяются среди всех работников.

Более того, отдел кадров вовлечён в детальный учёт видов деятельности каждого отдела и персональных данных всех работников всех отделов и подразделений организации, а также обеспечивает их своевременное обновление.

Стратегические аспекты деятельности менеджеров отдела кадров, следующие:

Инновации: они должны искать новые идеи по поводу того, как сделать систему работы отдела кадров эффективнее.

Долгосрочное планирование: они должны разрабатывать долгосрочные планы по работе с персоналом, чтобы достигать целей функционирования организации.

Совещательная функция: они должны помогать менеджерам других отделов в решении вопросов с персоналом с тем, чтобы операционные аспекты работы отдела кадров выполнялись эффективно. При этом следует отметить, что это влияние зависит от размеров и структуры организации.

Эффективность работы менеджера по персоналу зависит как от его личных качеств, так и от способностей управленца. В работе менеджер по персоналу иногда должен возвыситься над своими эмоциями, предпочтениями, предрассудками. Он должен сохранять безличное отношение в конфликтных ситуациях и одновременно привести к приемлемому разрешению спора в отношениях между работодателем и работником. Это может потребовать и силы характера и знания поведенческой психологии.

Кроме того, менеджер отдела кадров должен осуществлять рутинную деятельность управленца, а именно: планирование, организацию и координирование работы отдела, мотивацию и обучение персонала. Сотрудники должны быть мотивированы и обучены, чтобы наилучшим образом выполнять свои функции на пользу всей организации в целом.

Если обучающиеся активно работают на занятиях и достаточно отработывают материал дома, то успешность работы, проводимой по формированию профессионально значимых качеств у будущих менеджеров по персоналу средствами иностранного языка, находит свое отражение в усвоении теоретических знаний и практических умений. Обучающиеся видят результаты своей деятельности и открытие новых возможностей.

В заключение необходимо отметить, что дальнейшая теоретическая и практическая разработка данной проблемы требует изучения таких вопросов, как поиск и обоснование других путей формирования профессионально значимых качеств, а также вопросов влияния внешних и внутренних факторов на формирование профессионально значимых качеств принятия у будущих менеджеров по персоналу.

## **РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УСПЕШНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

***ТИТАРЕНКО В.В.,***

*старший преподаватель кафедры менеджмента в производственной сфере  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Успешное стратегическое управление является ключевым нормативным элементом процесса развития любой организации. Для достижения этой цели необходимо не только разработать эффективную стратегию, но и обладать определёнными управленческими навыками и компетенциями. В данной работе рассматривается процесс развития управленческих навыков и компетенций для успешного стратегического управления.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, навыки, компетенции, промышленное предприятие, менеджмент.

## **DEVELOPMENT OF MANAGERIAL SKILLS AND COMPETENCIES FOR SUCCESSFUL STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

***TITARENKO V.V.,***

*Senior Lecturer of the Department of Production Management,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Successful strategic management is a key normative element of the development process of any organization. To achieve this goal, it is necessary not only to develop an effective strategy, but also to possess certain managerial skills and competencies. This paper examines the process of developing managerial skills and competencies for successful strategic management.

*Keywords:* strategic management, skills, competencies, industrial enterprise, management.

Современная промышленность подвержена быстрым изменениям и нестабильным рыночным условиям, что требует от управленцев постоянного совершенствования своих навыков и компетенций с целью проведения успешного стратегического управления промышленными предприятиями.

Сформировавшиеся на данный момент требования к управленческим навыкам включают в себя не только знание технических аспектов управления производственным процессом, но и способность анализировать рыночную среду, прогнозировать изменения, принимать верные стратегические решения и управлять командой сотрудников. Управленец должен обладать навыками планирования, контроля, координации, мотивации персонала, а также умением стратегически мыслить и принимать решения в условиях неопределённости [2].

Для развития управленческих навыков и компетенций управленцам необходимо постоянно обучаться и совершенствовать свои знания. В настоящее время существует множество методов обучения, таких как курсы повышения квалификации, тренинги, консультации, мастер-классы, обучение

в университетах и бизнес-школах. Кроме того, управленцы могут развивать свои навыки самостоятельно, читая профессиональную литературу, участвуя в конференциях и семинарах, общаясь с опытными коллегами.

Развитие управленческих навыков и компетенций имеет решающее значение для успешного стратегического управления промышленным предприятием. Управленец, обладающий высокими управленческими навыками, способен эффективно управлять ресурсами предприятия, принимать обоснованные стратегические решения, достигать поставленных целей и обеспечивать стабильное развитие компании в современных условиях нестабильности и конкуренции.

Каждый специалист организации должен иметь определённые знания, умения и навыки в профессиональной области, что составляет основу традиционного квалификационного подхода к образованию [3].

Кроме управленческих навыков, для успешного стратегического управления необходимо обладать определёнными компетенциями. Это могут быть коммуникативные навыки, навыки анализа и принятия решений, лидерские качества и умение работать в команде.

Решение задачи формирования информационного общества приводит к тому, что акцент делается не на внешние условия, а на развиваемые компетенции людей [1].

Для развития управленческих компетенций также важно посещать специальные тренинги и обучающие программы, а также участвовать в проектах и инициативах, которые помогают развивать эти качества.

Развитие управленческих навыков и компетенций играет ключевую роль в достижении успеха в стратегическом управлении. Управленцы должны постоянно совершенствовать свои знания и навыки, чтобы быть готовыми к изменениям и вызовам, которые могут возникнуть в процессе выполнения стратегии. Только таким образом они смогут обеспечить устойчивое развитие своей организации и достичь поставленных целей.

#### *Список использованных источников*

1. Корнеева, И. В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (КрІ) / И. В. Корнеева, М. В. Полевая, Е. В. Камнева. – Текст : непосредственный // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2019. – № 1. – С. 88-98.

2. Морозов, А. В. Требования к уровню подготовки современного руководителя образовательной организации и его управленческой компетентности / А. В. Морозов, Н. В. Колюгло. – Текст : непосредственный // Образование и право. – 2019. – № 9. – С. 152-158.

3. Ксенофонтова, Х. З. Процесс формирования компетенций управленческого персонала на промышленных предприятиях корпоративного типа / Х. З. Ксенофонтова. – Текст : электронный // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess->



formirovaniya-kompetentsiy-upravlencheskogo-personala-na-promyshlennyh-predpriyatiyah-korporativnogo-tipa (дата обращения: 28.04.2024).

## **ЭЛЕКТРОННОЕ ОБУЧЕНИЕ: ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ**

**ЧЕРКАШИНА Т.В.,**

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной работе рассматриваются вопросы о применении электронного обучения, рассматривается определения между электронным обучением и понятием дистанционных образовательных технологий. Установлено какими новыми нормами регулируется формы образовательного процесса в высших учебных заведениях.

*Ключевые слова:* электронное образование, электронное обучение дистанционных образовательных технологий, информационные системы.

## **E-LEARNING: RULES FOR APPLICATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**CHERKASHNA T.V.,**

*Senior Lecturer of the Foreign Languages Department  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The article examines questions about the use of e-learning, considers the definitions between e-learning and the concept of distance educational technologies. It has been established what new norms regulate the forms of the educational process in higher educational institutions.

*Keywords:* e-education, e-learning distance educational technologies, information systems.

Характерной чертой современной социокультурной ситуации является активное использование цифровых технологий во всех сферах жизнедеятельности человека. Электронные технологии используются в различных отраслях производства и сферы слуг, в т.ч. и сферы образования. Воплощение в жизнь идеи электронного образования способствовало смене образовательных технологий, доминирующей

составляющей которой выступили информационно-коммуникативные технологии.

Существуют три формы обучения: очная, заочная, очно-заочная. Осуществлять образовательные программы можно с помощью электронного обучения (ЭО) или дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Министерство образования и науки в 2013 году разъяснило ключевое отличие между ними так: электронное обучение не требует взаимодействия обучающихся и педагогических работников, а дистанционное обучение происходит в основном при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников.

Характерная черта дистанционной формы – наличие обратной связи, которая может быть как синхронной (мгновенной), так и асинхронной (с задержкой). Вебинары, онлайн-тренинги, видеокурсы, чат-боты, тесты, мобильные тренинги, онлайн-курсы, VR/AR – это все разные варианты дистанционного обучения.

Учеба с применением ЭО и ДОТ регулируется специальными нормами.

Новое постановление Правительства РФ № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ», утвержденное в октябре 2023 года, вносит ключевые изменения в правила использования и применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ), что делает необходимым для образовательных организаций оперативно привести свою деятельность в соответствие с новыми требованиями. Это требует не только обновления документации и локальных нормативных актов, но и предъявляет новые высокие стандарты организации образовательного процесса с использованием ЭО и ДОТ. В таком контексте, глубокое понимание нововведений, их осмысленное внедрение и адаптация к современным требованиям становятся критически важными для образовательных организаций всех уровней, обеспечивая не только юридическую защиту, но и повышение качества обучения.

В постановлении прописана обязанность вузов и их филиалов передавать данные о студентах в ГИС «Современная цифровая образовательная среда». Это нужно, чтобы у обучающихся был доступ к оценкам из зачетки через «Госуслуги».

По большей части акт еще не действует: постановление вступит в силу в полном объеме 1 сентября 2024 года.

Под действие новых норм попадают все, кто проводит обучение на основе лицензии: государственные вузы, муниципальные школы, частные коммерческие онлайн-школы. Не исключение – индивидуальные предприниматели, которые проводят обучение по лицензии. Документ касается почти всех уровней образования:

- начального, основного, среднего общего;

- среднего профессионального (СПО);
- высшего – бакалавриата, специалитета, магистратуры;
- дополнительного.

В зависимости от образовательной программы предъявляются разные требования к технологиям дистанционного обучения. В их числе информационные системы (ИС), которые объединяют базы данных, программное обеспечение, информационные ресурсы, оборудование.

В сфере образования речь идет о многофункциональных порталах, которые создают единое пространство для электронного обучения. ИС бывают:

Государственными – федеральные и региональные ИС, которые создаются на основании федеральных законов, актов госорганов и законов субъектов. Например, с января 2023 года работает ФГИС «Моя школа» (Постановление Правительства от 13.07.2022 № 1241). Она включает интерактивные уроки, расписание занятий, электронный дневник, библиотеку с учебными материалами, чат и сервис видеозвонков. В постановлении регионам и муниципалитетам рекомендовано интегрировать свои ИС с ФГИС «Моя школа».

Муниципальными – разрабатываются на основании решения органа местного самоуправления (ОМС).

Иными – создаются компаниями вне зависимости от решений госорганов и ОМС.

Новые ФГОС прямо указывают, что доступ к информационно-образовательной среде должен быть обеспечен каждому обучающемуся и родителям (законным представителям) в течение всего периода обучения. Целесообразно соотнести требования ФГОС с ситуацией в образовательной организации.

В частности, целый ряд подробных и конкретных требований содержит новый ФГОС ООО. Они обновлены и расширены, в сравнении с прежним стандартом, и требуют анализа применительно к условиям каждой конкретной организации. Важный момент – обязательное наличие служб поддержки применения ИКТ. Обеспечение поддержки организуется учредителем организации, что не является нововведением (было и в прежнем стандарте), но не везде реализовано на практике.

Таким образом – электронное обучение активно используется в системе обучения, который обеспечивает оперативный доступ к ресурсам и услугам, обмену ими и продуктивной совместной работе участников образовательного процесса. Масштабы применения электронного обучения (ЭО) постоянно растут. На него уже сегодня ориентируются все передовые образовательные системы мира. В Российской Федерации электронное обучение начинает свое развитие, но образовательная общественность осознает его перспективность и предпринимает меры к сокращению отставания в этой области.

**ДИАЛОГИЧЕСКАЯ РЕЧЬ КАК СРЕДСТВО  
ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ  
БУДУЩИХ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**ЧЕРНУШИЧ А.Е.,**

*старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследование посвящено проблеме эффективности обучения диалогической речи на уроках иностранного языка, как форме речевого общения, которое отражает коммуникативную направленность учебного процесса. Данная проблема раскрывается применительно к условиям сложных преобразовательных процессов, происходящих в нашем регионе с целью повышения качества компетентности будущих работников государственной сферы управления и, как следствие, более эффективной организации и функционирования современной системы государственного управления.

*Ключевые слова:* иностранный язык, диалогическая речь, коммуникативная компетенция, государственное управление.

**DIALOGICAL SPEECH AS A MEANS  
FORMATION OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF FUTURE  
EMPLOYEES IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**CHERNUSHICH A.E.,**

*Senior Lecturer of the Foreign Languages Department  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The study is devoted to the problem of the effectiveness of teaching dialogic speech in foreign language lessons, as a form of verbal communication that reflects the communicative orientation of the educational process. This problem is revealed in relation to the conditions of complex transformation processes taking place in our region in order to improve the quality of competence of future public sector employees, as a result, more efficient organization and functioning of the modern public administration system.

*Keywords:* foreign language, dialogic speech, communicative competence, public administration.

Формирование эффективных механизмов государственного управления в Донецкой Народной Республике в современных исторических, социально-экономических и пространственных условиях развития требует подготовки

высококвалифицированных работников сферы управления, образованных, обладающих профессиональными навыками, способных убеждать и мотивировать сотрудников на эффективную трудовую деятельность.

Овладение разными языками является одним из существенных факторов, способствующих повышению компетентности работников сферы управления и, как следствие, более эффективной организации системы государственного управления.

Профессиональную речь госслужащих отличает общественно-коммуникативная значимость, обусловленная функциями госслужбы: это язык, на котором говорит власть. Уровень культуры речи госслужащего определяет репутацию учреждения, в котором он работает, и авторитет органов государственного управления в целом.

В связи с этим можно утверждать, что при подготовке госслужащих все большую актуальность приобретает формирование коммуникативной компетенции.

Актуальность работы обусловлена особым местом, которое занимает диалогическая речь, как форма речевого общения, которая отражает коммуникативную цель всего учебного процесса в методике обучения иностранным языкам.

Развитие диалогической речи на иностранном языке трудно переоценить. Это одна из проблем современной педагогической науки, которой посвящены работы таких известных методистов, как И. Л. Бим, В. А. Верещагина, М. Л. Вайсбурд, Л. А. Леонтьев, Н. Ю. Шведова, М. К. Бородулина, Н. М. Минина и многие другие. Однако эффективно решить проблему – научить обучающихся грамотно вести беседу на изучаемом иностранном языке, не всегда удается. Дальнейшие исследования предполагают поиск ответов на вопросы о том, как ускорить овладение диалогической речью, найти кратчайший путь и наиболее эффективный способ достижения практических результатов, сделать процесс обучения посильным, интересным и увлекательным.

В педагогической, психологической и лингвистической литературе существует множество определений диалога. Н. Ю. Шведова представляет диалог как обмен высказываниями, порождаемыми в процессе разговора между двумя или несколькими собеседниками [5, с.310]. Согласно мнению И. Л. Бим диалог – это особый вид речевой деятельности, который попеременно включает аудирование и говорение [1, с.173].

Теория речевой деятельности рассматривает диалог как форму социально-речевого общения, как основу сотрудничества и взаимопонимания между людьми в процессе совместной деятельности [4, с.93].

Исходя из вышесказанного можно утверждать, что диалогической речи присущи психологические, лингвистические, а также экстралингвистические и коммуникативные особенности.

Основной психологической особенностью диалогической речи является ситуативность, так как она всегда зависит от конкретной ситуации. По мнению М. К. Бородулиной и Н. М. Мининой, помимо психологических особенностей характеризующих действия партнеров, определяют и такие экстралингвистические характеристики диалогической речи, как коллективность участия в диалоге, разноплановость и различия в оценке полученной информации [2, с.187].

К коммуникативным особенностям диалога следует отнести смену коммуникативных ролей в процессе общения и зачастую — необходимость спонтанной реакции.

Рассматривая проблему обучения диалогической речи необходимо помнить о важности осуществлять подборку речевых упражнений.

Цель таких упражнений — установить в памяти обучающихся прочные связи между наиболее употребительными репликами, которые выступают в составе данного диалогического единства, что является лингвистической основой диалогической речи.

По мнению М.Л. Вайсбурд, даже небольшой диалог в речи не должен иметь механический характер, поэтому при формировании умений диалогической речи рекомендуется использовать две группы упражнений: подготовительные и речевые [3, с.23].

Подготовительные упражнения включают в себя ответы на вопросы, составление микродиалогов по аналогии, расширение реплик, их дополнение, выбор реплик, подходящих по смыслу, вопросы к ответу и т. д.

Речевые упражнения проводятся с опорой на учебно-речевую ситуацию, которая задается преподавателем, и моделирует речевую деятельность участников диалога. Это могут быть упражнения на составление диалога по прослушанному или прочитанному тексту, на дополнение или видоизменение диалога или драматизацию монологического текста.

Таким образом, с точки зрения эффективности обучения диалогическому общению овладение диалогической речью представляет собой не простой набор заученных реплик, а является живой речемыслительной деятельностью, ориентированной на личность собеседника, способного не просто слушать и понимать речь, а осмысленно реагировать на реплики, конструировать необходимые диалогические высказывания, обсуждать проблемные ситуаций, делать умозаключения, резюмировать.

Кроме того, являясь наиболее важным компонентом формирования у обучающихся иноязычной коммуникативной компетенции, диалогическая речь помогает обеспечить высокое качество и эффективность формирования коммуникативных навыков, создать такие речевые обстоятельства, которые побуждают обучающихся к сознательному усвоению знаний и творческому их применению, что актуально в контексте формирования навыков управления.

*Список использованных источников*

1. Бим, И.Л. Методика обучения иностранным языкам как наука и проблемы школьного учебника / И.Л. Бим. – Москва: Русский язык, 1997. – 13 с. – Текст : непосредственный.
2. Бородулина, М.К. Обучение иностранному языку как специальности (немецкий язык) / М.К. Бородулина. – Высшая школа, 1982. – 256 с. – Текст : непосредственный.
3. Вайсбурд, М.Л. Требования к речевым умениям / М.Л. Вайсбурд. – 2013. – 23 с. – Текст : непосредственный.
4. Филатова, В.М. Методика обучения иностранным языкам в начальной и основной общеобразовательной школе: Учебное пособие для студентов педагогических колледжей (Под ред. В.М. Филатова) / Серия «Среднее профессиональное образование». – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – 416 с. – Текст : непосредственный.
5. Шведова, Н.Ю. Очерки по синтаксису русской разговорной речи / Н.Ю. Шведова. – Москва, Азбуковник, 2003. – 310 с. – Текст : непосредственный.

**АКЦЕНТ НА ЦИФРОВУЮ ГРАМОТНОСТЬ В ПРОГРАММАХ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

***ЯРУНИЧЕВ А.И.,***

*ассистент кафедры менеджмента непроеизводственной сферы  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Цифровая трансформация социально-экономических систем обуславливает необходимость развития цифровых навыков и компетенций у населения. Процесс развития цифровых навыков и компетенций у населения необходимо инициировать с момента получения высшего образования. Для этого существует потребность в совершенствовании образовательных программ с акцентом на цифровую грамотность. В работе выделены принципы развития цифровой грамотности через трансформацию образовательных стандартов.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, цифровая грамотность, информационное общество, образовательные стандарты.

## EMPHASIS ON DIGITAL LITERACY IN HIGHER EDUCATION PROGRAMS

**YARUNICHEV A.I.,**

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

*Annotation.* The digital transformation of socio-economic systems necessitates the development of digital skills and competencies among the population. The process of developing digital skills and competencies among the population must be initiated from the moment of obtaining higher education. To do this, there is a need to improve educational programs with an emphasis on digital literacy. The paper highlights the principles of digital literacy development through the transformation of educational standards.

*Keywords:* digital transformation, digital literacy, information society, educational standards.

На сегодняшний день цифровая трансформация экономики требует специалистов с развитыми навыками в области информационных технологий [1]. Социальная сфера не является исключением, и цифровые технологии активно используются для упрощения процесса обращения граждан и повышения качества предоставляемых им услуг. В настоящее время одним из приоритетных ключевых требований рынка труда является квалифицированная подготовка специалистов к использованию цифровых технологий для решения специализированных задач.

Многолетний процесс цифровой трансформации привёл к тому, что повысилась востребованность цифровых навыков и компетенций. Появились новые профессии, требующие знаний в области данных, программирования, кибербезопасности, использования искусственного интеллекта. Возникла необходимость постоянного обновления *hard skills*, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда и постоянно адаптироваться к появлению новых технологий и изменениям бизнес-процессов. Стираются границы между отраслями и областями знаний, в результате чего многократно возрос спрос на специалистов, обладающих междисциплинарными навыками. В результате на первый план вышел феномен цифровой грамотности – наличие навыков работы с цифровыми технологиями стало необходимым условием для большинства профессий.

Термин «цифровая грамотность» был введён Полом Гилстером в 1997 году. Изначально термин означал способность понимать и использовать информацию в различных форматах из широкого спектра источников, когда она представлена через компьютер. Гилстер подчёркивает, что цифровая грамотность не ограничивается только знанием того, как работать с



компьютером или другими цифровыми устройствами, но также включает в себя навыки критического мышления, которые позволяют человеку оценивать и анализировать информацию, находить её в цифровой среде и использовать её в различных контекстах [2].

По мнению Гилстера, цифровая грамотность – это набор навыков, необходимых для эффективного и осмысленного взаимодействия с информацией, которая постоянно меняется и обновляется в цифровом мире. Это включает в себя способность читать и писать в интернете, понимание гипертекстовой структуры, использование поисковых систем и критическое отношение к качеству информации.

В современном понимании цифровая грамотность – это не просто умение пользоваться компьютером или интернетом, но и набор компетенций, позволяющих эффективно и безопасно взаимодействовать в цифровой среде. Это включает в себя: навыки поиска, оценки и критического анализа информации в интернете; умение работать с различными цифровыми устройствами и программным обеспечением; понимание принципов работы сети Интернет и основных технологий; знание основ кибербезопасности для защиты личной информации и устройств; способность создавать и делиться цифровым контентом в ответственной и этичной манере; коммуникативные навыки в цифровой среде, включая этикет общения в социальных сетях и при использовании электронной почты.

Цифровая грамотность также подразумевает постоянное обучение и адаптацию к новым технологиям и изменениям в цифровом мире. Это ключевой навык в современном обществе, который помогает людям быть конкурентоспособными на рынке труда, активными участниками цифровой экономики и ответственными гражданами в информационном обществе.

В условиях ускоренного становления информационного общества возникает необходимость изучения вопросов адаптации образовательных стандартов под современные требования цифровизации. Этот процесс должен быть направлен на то, чтобы учащиеся не только усваивали теоретические знания, но и развивали практические навыки, необходимые для успешной работы и жизни в современном информационном обществе.

Повышение цифровой грамотности через изменение образовательных стандартов – это комплексный процесс, который включает в себя следующие принципы:

1. Интеграция цифровых навыков в учебные программы, которая включает обновление учебных планов для включения курсов и модулей, посвящённых развитию цифровых навыков на всех уровнях образования.
2. Обучение преподавателей подразумевает подготовку и повышение квалификации преподавателей для эффективного преподавания дисциплин с учётом специфики использования цифровых инструментов.
3. Разработка новых стандартов оценки, которые отражают не только знания, но и практические навыки работы с цифровыми технологиями.

4. Поддержка непрерывного образования, в основе которого разработка программ дополнительного образования и самообразования для взрослых, чтобы обеспечить их актуальность в меняющемся технологическом мире.

5. Внедрение проектного и исследовательского подходов через стимулирование критического мышления и решения реальных задач с помощью цифровых инструментов через проектную и исследовательскую деятельность.

6. Обеспечение доступа к цифровым ресурсам через создание инфраструктуры, которая обеспечивает доступ к современным цифровым устройствам и интернету для всех учащихся.

Повышение цифровой грамотности через изменение образовательных стандартов имеет решающее значение для подготовки населения к успешной жизни и работе в условиях быстро развивающегося информационного общества. Изменение образовательных стандартов для повышения цифровой грамотности – это инвестиция в будущее, которая поможет обеспечить устойчивое развитие общества и экономики, а также личностное развитие каждого человека.

*Список использованных источников*

1. Развитие цифровой экономики в России. Программа до 2035 года: [сайт]. – URL : <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf> (дата обращения: 09.05.2024). – Текст : электронный.
2. Gilster, P. Digital Literacy. – N. Y.: Wiley Computer Publishing, 1997.

## СОДЕРЖАНИЕ

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

*Барышникова Л.П.*

МОДЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА ..... 9

*Беленцов В.Н., Рытова Н.А., Бурик Н.А.*

ОЦЕНКА, ДВОЙСТВЕННОСТЬ И ПРЕДЕЛЬНЫЕ ЗНАЧЕНИЯ  
СТРУКТУРНОЙ ЭНТРОПИИ ЭКОНОМИКИ ..... 13

*Белобородова Ю.К.*

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ..... 16

*Возняк Л.Н.*

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ  
РАСХОДОВ В РАМКАХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ..... 20

*Дубровская Н.И.*

СОЦИАЛЬНЫЙ ТУРИЗМ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ  
СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА..... 26

*Ильченко Л.Г.*

МЕЖКУЛЬТУРНОЕ НЕПОНИМАНИЕ КАК ОСНОВА МИРОВЫХ  
КОНФЛИКТОВ XXI ВЕКА ..... 32

*Козина Н.Ю.*

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ И БИЗНЕСА НА РЕГИОНАЛЬНОМ И  
ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ ..... 37

*Кондрыкинский С.В.*

К ВОПРОСУ О СТРУКТУРЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО  
РЕГУЛИРОВАНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ ..... 43

*Кретова А.В., Епишенкова А.А.*

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ФАКТОРОВ МОНИТОРИНГА  
СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ  
РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ..... 46

<b>Кузьменко В.В.</b> РОЛЬ ФЕРМЕРСТВА В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИАЗОВЬЯ.....	51
<b>Кулик Е.И.</b> РАЗВИТИЕ МИРОВОЙ ВАЛЮТНОЙ СИСТЕМЫ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИТКОИНА КАК МИРОВЫХ ДЕНЕГ .....	54
<b>Лень М.В.</b> ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ВЭД И ОРГАНОВ ВЛАСТИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА: РЕГИОНАЛЬНЫЙ РАЗРЕЗ.....	59
<b>Леонов Ю.В., Котеев С.В.</b> РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ .....	66
<b>Лепя Р.Н., Белоброва Н.В., Заглада Р.Ю.</b> О ВЛИЯНИИ ГОСУДАРСТВА НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА .....	70
<b>Лунина В.Ю.</b> ГЛОБАЛЬНАЯ ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ЦЕПЯХ ПОСТАВОК .....	75
<b>Мызников И.А.</b> ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ .....	79
<b>Натрус А.А.</b> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ.....	81
<b>Науменко С.Н., Чёрная Л.В.</b> ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРИЕНТИР ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ ДОНБАССА .....	86
<b>Николаева О.Н.</b> ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: ОРГАНИЗАЦИОННО- ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ .....	90

**Овчаренко Л.А.**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ  
КЛАСТЕРОВ В ПРИАЗОВЬЕ..... 94

**Окороков В.М., Кликунов Н.Д., Окороков А.В., Окорокова П.В.**

«МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ» И «СОЦИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ»:  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРИМЕНИТЕЛЬНО  
К ЮЖНЫМ РЕГИОНАМ ЦФО РФ..... 100

**Оринина Л.В.**

ПЕРЕХОД НА «ЗЕЛЁНУЮ» ЭКОНОМИКУ КАК ОДИН ИЗ ВЕКТОРОВ  
РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПАТРИОТИЗМА (УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
ОПЫТ РОССИИ И ТАДЖИКИСТАНА)..... 105

**Орлова А.В.**

ПОДДЕРЖКА ЖЕНСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ ..... 111

**Перевозникова Е.В.**

СИСТЕМА МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ РЕГИОНА.....116

**Петренко И.В.**

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В  
ВОЕННОЕ ВРЕМЯ.....121

**Стрижакова А.Ю.**

РОЛЬ ЛОГИСТИКИ В МЕЖДУНАРОДНОМ СНАБЖЕНИИ И  
РАСПРЕДЕЛЕНИИ.....124

**Тарасова Е.В.**

АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ:  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД.....128

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

**Агаркова Н.В., Лутова Т.А.**

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ..... 133

<b>Ангелова Д.С.</b> ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	137
<b>Берко А.К., Тупица М.В.</b> ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ» .....	141
<b>Близкая Н.В.</b> МАРКЕТИНГ В РАЗВИТИИ ЭНЕРГОСЕРВИСНЫХ КОНТРАКТОВ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	146
<b>Ван Ханьшен</b> ПРИМЕНЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ГЛОБАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЯХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	151
<b>Гончарова М.В.</b> ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ.....	154
<b>Дедаева Л.М.</b> СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	158
<b>Демидова И.А.</b> ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЮДЖЕТНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	162
<b>Докторова Н.П.</b> АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПЕРИОД ЦИФРОВИЗАЦИИ .....	166
<b>Егорова И.А.</b> МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА, ОБРАЗОВАНИЯ И БИЗНЕСА .....	170
<b>Егорова И.А., Гуржи Д.А.</b> КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА.....	175
<b>Жукова А.О., Лисицина М.А.</b> ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ .....	180

**Кириенко О.Э.**

ОСОБЕННОСТИ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В ОТРАСЛЯХ СФЕРЫ УСЛУГ .... 185

**Кирьякова В.В., Овчинникова П.А.**

К ВОПРОСУ О ПРИМЕНЕНИИ SWOT-АНАЛИЗА В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ..... 191

**Ковальчук О.Я.**

ОБЪЕКТИВНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ..... 196

**Козлов В.С.**

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ОЦЕНИВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ..... 200

**Козлов В.С., Чернецкий В.Ю.**

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТА МЕНЕДЖМЕНТА В  
ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ..... 203

**Колодяжная И.В.**

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 206

**Корниевская Е.В.**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИЙ И  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИДНЕСТРОВСКОГО РЕГИОНА. 210

**Кулешов А.Э.**

РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТНК В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ..... 214

**Кулешова Л.В., Ивахненко А.А.**

МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В СФЕРЕ ВЭД..... 218

**Кулешова Л.В.**

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ..... 223

**Курт О.Б.**

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ..... 228

**Лизогуб Р.П.**

УСОВЕРШЕНСТВОВАННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ ..... 233

**Лобов А.В.**

ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАТЕРИАЛЬНО-  
ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ..... 237

**Лоскутова В.В., Жукова А.О.**

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В БИЗНЕС-  
ПЛАНИРОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ ..... 242

**Макарова О.В.**

РОЛЬ МЕХАНИЗМОВ КООРДИНАЦИИ В ЭФФЕКТИВНОМ ПРОЦЕССЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ..... 248

**Малик М.В., Конько В.М., Трощина Е.М.**

АНАЛИЗ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОХРАННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ..... 252

**Мишина Ю.А., Исакова К.А.**

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА  
ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ .... 257

**Мягкоступова Т.В., Мосина Н.И.**

МЕЦЕНАТСТВО КАК СИСТЕМА МОТИВАЦИИ МОЛОДЁЖИ К  
ЗАНЯТИЮ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ ..... 260

**Мяснинкина В., Агаркова Н.В.**

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАРКЕТИНГЕ РЫНКА  
НЕДВИЖИМОСТИ ..... 263

**Новикова А.К.**

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ В МОДЕЛИРОВАНИИ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ..... 267

**Перевозникова Е.В., Чайковский А.И.**

ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 269

**Петрова И.В., Мызников И.А.**

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДНР КАК ЧАСТЬ ИХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ . 275



**Петрова И.В.**

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РИСКА КАК ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
КАТЕГОРИИ..... 278

**Попова Т.А.**

ЛОКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ ..... 281

**Пронин А.Ю.**

УПРАВЛЕНИЕ «УМНЫМ» ПРОИЗВОДСТВОМ В УСЛОВИЯХ  
ИНДУСТРИИ 5.0 ..... 286

**Родыгин А.А.**

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ..... 290

**Ромодан Ю.О.**

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ  
СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ДНР В ПЕРИОД ЦИФРОВИЗАЦИИ ..... 296

**Саенко О.Н.**

ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГ ПРИ ПОМОЩИ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА.. 299

**Смелянская М.Е.**

ВЛАСТЬ И БИЗНЕС: МЕЖСУБЪЕКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ..... 304

**Стефаненко П.В., Науменко Г.А.**

ОПЕРАТИВНЫЙ ШТАБ УПРАВЛЕНИЯ ПОЖАРОТУШЕНИЕМ:  
ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И СПЕЦИФИКА  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ..... 308

**Стрижакова А.Ю., Клименко О.Р.**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ..... 311

**Тарасова Е.В., Чертов Д.В.**

ФОРМИРОВАНИЕ НАУЧНО ОБОСНОВАННОГО ПОДХОДА  
К УПРАВЛЕНИЮ АНТИКРИЗИСНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ ..... 316

**Удовиченко К.А.**

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ..... 320

**Федорова Т.И.**

РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ ПРОИЗВОДСТВА В  
СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 324

**Фоменко А.А.**

УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
В СТРОИТЕЛЬСТВЕ ..... 327

**Черных О.Г., Папазова Е.Н.**

ТРЕНДЫ. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. АЛГОРИТМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ..... 332

**Юрманова Е.А., Кургиря В.Р.**

ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО  
ИНСТРУМЕНТАРИЯ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ ..... 336

**Ягнюк И.М.**

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОНТРОЛЛИНГ  
ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ..... 342

**Ягнюк И.М., Разумов Д.А.**

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 347

### **ПОДСЕКЦИЯ 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ**

**Барышникова Е.И., Коломоец А.А.**

РОЛЬ КЛАСТЕРНОЙ ПОЛИТИКИ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ..... 352

**Беганская И.Ю.**

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И  
НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ У СПЕЦИАЛИСТОВ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... 357

**Будыка В.С.**

О НЕКОТОРЫХ СПОСОБАХ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
МАТЕМАТИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ ..... 363

<b>Гурий П.С., Климова П.А., Смирнова Е.А.</b> КОНЦЕПТ МАГИСТРАТУРЫ НЕСКОЛЬКИХ КВАЛИФИКАЦИЙ. СТАВКА НА ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ .....	366
<b>Залавская А.В.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	372
<b>Лычко Л.Я., Новоградская-Морская Н.А.</b> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧАТ-БОТОВ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОМУ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ .....	375
<b>Мехова О.А.</b> ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ, КАК ИНТЕГРИРОВАННОГО МЕТОДА АКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ .....	379
<b>Морозова В.К.</b> КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	382
<b>Панина Е.А.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ .	386
<b>Потапова Г.С.</b> СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПРЕПОДАВАНИЯ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА.....	391
<b>Прокопенко Е.В.</b> ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ НА ЗАНЯТИЯХ ПО ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ В НЕЯЗЫКОВОМ ВУЗЕ .....	394
<b>Титаренко В.В.</b> РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УСПЕШНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.....	397
<b>Черкашина Т.В.</b> ЭЛЕКТРОННОЕ ОБУЧЕНИЕ: ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ .....	400

**Чернушич А.Е.**

ДИАЛОГИЧЕСКАЯ РЕЧЬ КАК СРЕДСТВО  
ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ БУДУЩИХ  
РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ..... 403

**Яруничев А.И.**

АКЦЕНТ НА ЦИФРОВУЮ ГРАМОТНОСТЬ В ПРОГРАММАХ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ..... 406

*Научное издание*

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

**МАТЕРИАЛЫ VIII МЕЖДУНАРОДНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**6-7 июня 2024 г.**

**г. Донецк**

**Секция 1: Стратегическое управление социально-  
экономическими системами**

Ссылка на сборник при цитировании или частичном использовании  
материалов обязательна

Материалы приведены на языке оригинала

Ответственный за выпуск:	Докторова Н.П.
Литературные редакторы:	Лунина В.Ю., Полчанинова Л.Н.
Технический редактор:	Лунина В.Ю.

---

Одобрено к размещению 26.05.2024 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
23,49 усл.-печ. л.

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»  
283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А