



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АДМИНИСТРАЦИЯ ГЛАВЫ И ПРАВИТЕЛЬСТВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
НАРОДНЫЙ СОВЕТ 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»



IX
МЕЖДУНАРОДНАЯ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

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**

5-6 июня 2025 года
г. Донецк



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АДМИНИСТРАЦИЯ ГЛАВЫ И ПРАВИТЕЛЬСТВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

НАРОДНЫЙ СОВЕТ 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 IX МЕЖДУНАРОДНОЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

(Донецк, 5-6 июня 2025 года)

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

Донецк
2025

Пути повышения эффективности управленческой

П90 деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IX Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 5-6 июня, 2025 г.). Секция 1. Стратегическое управление социально-экономическими системами / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2025. – 487 с. – Текст : электронный.

В сборнике представлены материалы IX 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 IX 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», 2025

Программный комитет:

- Пушили Д.В.** – Глава Донецкой Народной Республики
- Кузьмин К.А.** – Председатель Народного Совета Донецкой Народной Республики
- Макеева О.А.** – Заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики – руководитель Представительства Донецкой Народной Республики в городе Москве
- Костровец Л.Б.** – Исполняющий обязанности ректора федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Рудой В.В.** – Директор Южно-Российского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
- Прокопенко С.Б.** – Первый заместитель Председателя Народного Совета Донецкой Народной Республики первого созыва, первый заместитель Секретаря Донецкого регионального отделения Всероссийской политической партии «Единая Россия»
- Толстыкина Л.В.** – Заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики
- Кравец С.А.** – Руководитель Аппарата Народного Совета Донецкой Народной Республики
- Афендилов Ю.П.** – Председатель комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики по бюджету, финансам и налоговой политике
- Николаенко В.В.** – Председатель комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики по промышленности и торговле
- Огилец Д.А.** – Председатель комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики по поддержке участников специальной военной операции
- Трофимов О.В.** – Министр образования и науки Донецкой Народной Республики
- Козина Н.Ю.** – Временно исполняющий обязанности министра промышленности и торговли Донецкой Народной Республики
- Юнякин Е.Ю.** – Директор Департамента организационно-правового обеспечения Администрации Главы и Правительства Донецкой Народной Республики

- Григорьева В.П.** – Президент Союза содействия развитию промышленности и торговли Донецкой Народной Республики
- Морозова Д.В.** – Уполномоченный по правам человека в Донецкой Народной Республике
- Суворов Н.А.** – Прокурор отдела по надзору за производством дознания и оперативно-розыскной деятельностью в территориальных органах МВД России, ФСИН России и соблюдением законов в ИВС органов внутренних дел управления по надзору за уголовно-процессуальной и оперативно-розыскной деятельностью
- Чегодаев Б.В.** – Начальник Управления по мобилизационной работе Департамента мобилизационной работы и специальных программ Администрации Главы и Правительства 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»
- 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

Организационный комитет:

- Кретьева А.В.** – Председатель организационного комитета, проректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Наumenко С.Н.** – Заместитель председателя организационного комитета, профессор 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»



ГЛАВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

бульвар Пушкина, дом 76, город Донецк, 283001, e-mail: admin_ud8@glavadnr.ru

Одесса 2025 года

№ 01/9059-25

Участникам IX Международной
научно-практической конференции
«Пути повышения эффективности
управленческой деятельности органов
государственной власти в контексте
социально-экономического развития
территорий» и ректору ФГБУ «Донецкая
академия управления и государственной
службы»

Л. Б. Костровец

**Уважаемая Лариса Борисовна!
Уважаемые участники конференции!**

Приветствую вас на IX Международной научно-практической конференции, посвященной вопросам повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти.

Донецкая академия управления и государственной службы традиционно выступает инициатором и организатором важных научных мероприятий, и нынешняя конференция - тому подтверждение. Ее тематика особенно актуальна для нашей Республики. Сегодня Донбасс решает важные задачи восстановления и развития, и именно эффективная система государственного управления играет ключевую роль в этих процессах.

Особо значимо, что конференция объединяет участников из разных регионов Российской Федерации, Республики Беларусь и других стран. Такой обмен опытом помогает находить современные подходы и лучшие решения, которые могут быть применены на практике в условиях жизни Донецкой Народной Республики.

Уверен, что результаты конференции станут значимым вкладом в развитие управленческой науки, а ее практические рекомендации - в дело возрождения Донбасса.

Желаю всем участникам продуктивной работы, конструктивного диалога и новых профессиональных достижений!

С уважением,
Глава
Донецкой Народной Республики

Д.В. Пушилин



Уважаемые участники конференции!

Рада приветствовать вас на IX Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» – авторитетной площадке для профессионального диалога и обмена лучшими практиками в сфере государственного управления.

Данное мероприятие, ставшее уже традиционным, объединило руководителей органов власти и местного самоуправления, представителей научного сообщества, образовательных и бизнес-структур из 22 регионов России, а также зарубежных гостей из Белоруссии, Казахстана, Армении, Узбекистана.

В рамках конференции нам предстоит обсудить актуальные вопросы стратегического управления экономическим развитием, совершенствования государственного администрирования, финансово-экономических, правовых и социально-психологических аспектов управленческой деятельности. Убеждена, что выработанные в ходе профессиональной дискуссии решения внесут существенный вклад в повышение эффективности работы органов государственной власти.

В рамках реализации Резолюции предыдущей VIII Конференции уже достигнуты следующие результаты: расширена практика проведения научных мероприятий (олимпиад, круглых столов, вебинаров), способствующих формированию научного дискурса и адаптации образовательных программ; развивается сотрудничество с Управлением Федерального казначейства по ДНР, включая подготовку соглашения о технологической практике и участие в научно-практических конференциях; разработаны и приняты к применению рекомендации по интеграции риск-менеджмента в систему госуправления ДНР, а также методики межсубъектного взаимодействия в рамках внешнеэкономической политики, внедренные в деятельность комитета Народного Совета по промышленности и торговле и Енакиевского металлургического завода; реализована программа повышения квалификации «Система управления проектной деятельностью в органах власти», подготовлены предложения по новым курсам («Клиентоцентричный подход», «Основы бережливого управления»); проводятся исследования проблем сельскохозяйственных территорий ДНР, включая онлайн-опрос населения.

Принятые меры способствуют развитию кадрового потенциала, научно-практического взаимодействия и совершенствованию управленческих механизмов в регионе.

Уверена, что и эта конференция будет столь же плодотворной!

Желаю всем участникам содержательной работы, продуктивного обмена опытом и конструктивных решений!

***И.о. ректора ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»
Л.Б. Костровец***

ПОДСЕКЦИЯ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ

ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

БАРБАШОВА Н. В.,

*д-р юрид. наук, профессор,
профессор кафедры административного и финансового права
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. Важная роль в сфере обеспечения экологической безопасности, природопользования и охраны окружающей среды принадлежит государственным органам и органам местного самоуправления субъекта Федерации. В настоящее время в ДНР актуальным является процесс формирования системы экологического законодательства, учитывающий специфику экологических проблем региона. Рассматриваются вопросы цифровизации экологической сферы как фактора, способствующего повышению эффективности природоохранных мероприятий, и межрегионального сотрудничества в сфере противодействия негативным влияниям климатических изменений.

Ключевые слова: экологическая безопасность, природопользование, регион, правотворчество, межрегиональное сотрудничество

FEATURES OF LEGAL REGULATION ENVIRONMENTAL RELATIONS IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

BARBASHOVA N. V.,

*Doctor of Law, Professor,
Professor of the Department of Administrative and Financial Law
FSBEI HE «Donetsk State University»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. An important role in ensuring environmental safety, nature management and environmental protection belongs to the state and local government bodies of the subject of the Federation. Currently, the process of forming a system of environmental legislation in the DPR is relevant, taking into account the specifics of the environmental problems of the region. The issues of digitalization of the environmental sphere, as a factor contributing to improving the

effectiveness of environmental protection measures, and interregional cooperation in countering the negative effects of climate change are considered.

Keywords: environmental safety, environmental management, region, law-making, interregional cooperation

Государственное управление в области природопользования и охраны окружающей среды является составной частью государственного управления в целом. Его роль в данной сфере определяется значением государственных органов в механизме охраны окружающей среды. Именно органы государственной власти обладают специальными правовыми и административными средствами для обеспечения реализации требований экологического законодательства. В предшествующие вхождению Донецкой Народной Республики годы в состав Российской Федерации на её территории сформировалась особая структура промышленного производства, которая была привязана к специфике добываемых сырьевых ресурсов, что обусловило её высокую насыщенность экологически опасными энергоёмкими производствами горно-металлургической, топливно-энергетической, химической отраслей промышленности. Кризисные явления экологического характера в значительной степени обострились ведущимися вот уже более 10 лет военными действиями.

Вхождение ДНР в состав Российской Федерации открыло перспективы для её социального, культурного и экономического возрождения. Появилась реальная возможность не только остановить деградацию окружающей среды в республике, но и создать условия по снижению уровня экологических угроз. Эффективность достижения заявленных целей в значительной степени будет зависеть от научной обоснованности и масштабов разрабатываемых программ пространственного развития региона.

Подписание Договора между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой о принятии в состав Российской Федерации Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта от 30 сентября 2022 года послужило основанием для принятия Федерального конституционного закона от 04.10.2022 № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики» ст. 36 которого устанавливает переходный период со дня принятия в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образования в составе Российской Федерации нового субъекта и до 1 января 2026 года, в течение которого урегулируются вопросы интеграции нового субъекта Российской Федерации в экономическую, финансовую, кредитную и правовую системы Российской Федерации, в систему органов государственной власти Российской Федерации. Особенности регулирования отношений в сфере охраны окружающей среды, обращения с отходами производства и потребления, лесных отношений, взимание платы за негативное воздействие на окружающую среду и экологического сбора,

использования и охраны недр на территории Донецкой Народной Республики и установление предельных сроков адаптации систем экологического законодательства РФ и ДНР установлены ст. 25-27 указанного Закона. В целях реализации в переходной период отмеченных положений ФКЗ № 5 Правительством РФ были приняты специальные постановления: «Об особенностях применения законодательства Российской Федерации в сфере охраны окружающей среды на территории Донецкой Народной Республики и особенностях организации и осуществления в 2023-2026 годах государственного экологического контроля (надзора) на территории Донецкой Народной Республики» и «Об особенностях правового регулирования водных отношений на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области».

Анализ указанных нормативных актов свидетельствует о том, что в переходной период фактически вся сфера правового регулирования хозяйственной деятельности, следствием которой является загрязнение окружающей среды на территории ДНР, осуществляется нормами регионального законодательства. Такой подход в полной мере отвечает требованиям ст. 72 Конституции РФ, согласно которой значительная часть вопросов, подлежащих регулированию нормами экологического права, находятся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов РФ.

Региональная экологическая политика, являющаяся составной частью государственной экологической политики, представляет собой систему организационно-правовых и иных мер по обеспечению охраны окружающей среды, рационального природопользования и экологической безопасности в регионах. В качестве основного элемента региональной экологической политики исследователи выделяют законодательную и управленческую деятельность государственных органов исполнительной власти в регионе [1, 2].

Действующая в настоящее время на территории ДНР система экологического законодательства характеризуется двумя основными свойствами. Во-первых, относительно коротким временем существования ДНР в качестве суверенного государства и объективно большим массивом необходимых правовых актов для регулирования экологических отношений, а во-вторых, актуальностью их адаптации в течение переходного периода к аналогичным нормам законодательства Российской Федерации.

В настоящее время в Российской Федерации совокупность целей и механизмов реализации государственной политики по совершенствованию пространственной организации страны на перспективу, которая устанавливает приоритеты, цели и задачи регионального развития государства, определены в Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. В качестве одной из приоритетных задач по достижению указанных целей названо обеспечение

качества окружающей среды, необходимого для благоприятной жизни человека, сохранение и восстановление природной среды, сбалансированное природопользование, смягчение негативных последствий изменения климата.

Вопросы правового регулирования отношений в области экологической безопасности, охраны окружающей среды и природопользования на региональном уровне ставят задачу разработки соответствующей нормативной базы субъектами РФ. Актуальность этого направления объясняется как задачами развития положений федерального законодательства, что прямо следует из компетенции субъектов Федерации по предметам совместного ведения, так и необходимостью решения ряда практических проблем в сфере управления охраной окружающей среды.

Выполненный ранее анализ системообразующих нормативных актов, регулирующих экологические отношения в различных субъектах Российской Федерации, показал разнообразие форм и глубину разработки региональных экологических законов, который можно было бы охарактеризовать как позитивное явление и свидетельство самостоятельности регионов в вопросе экологического правотворчества. В исследовании было отмечено, что такая оценка представляется недостаточно убедительной и свидетельствует, скорее, о кризисе регионального экологического законодательства и имеющих место проблемах научно обоснованного правотворчества в сфере экологии на уровне субъекта Федерации [3].

В данном контексте при формировании системы экологического законодательства Донецкой Народной Республики необходимо учитывать многообразие существующих экологических проблем, ограниченность финансовых, материальных и людских ресурсов, что выдвигает на первый план задачу активизации действий по восстановлению качества природных объектов, наиболее сильно пострадавших от военных действий. Здесь в первую очередь следует выделить водные объекты и лесные насаждения, которые имеют исключительно важное значение в формировании благоприятных условий проживания в ДНР, которая географически находится в степной зоне с малоснежной зимой и жарким летом.

Адаптацию существующего экологического законодательства ДНР в систему экологического законодательства РФ не следует рассматривать как формальный процесс. Принятые в ДНР законы вследствие политической близости и тесным связями между Россией и ДНР, функционировавшей как суверенное государство, в значительной степени аналогичны российским законам. В новых реалиях правотворчество в ДНР должно учитывать её статус в качестве субъекта Российской Федерации, где акцент делается на решении с помощью правовых инструментов специфических наиболее острых проблем региона.

Экологическая политика, проводимая органами государственной власти и местного самоуправления ДНР, не должна ограничиваться только созданием системы экологического законодательства региона, направленной

на решение проблем обеспечения экологической безопасности, рационального природопользования и охраны окружающей среды. Специфика экологических проблем заключается в том, что они не могут быть решены локально в отдельно взятом регионе. Последнее предполагает тесную кооперацию как с соседними регионами, так и в рамках Федерации.

В частности, в данном контексте представляется важным указать на имеющий место в стране процесс цифровизации различных сфер государственного управления, в том числе в экологической сфере. Внедрение современных информационных технологий в процессы экологического мониторинга и управления призвано повысить эффективность принятия решений, обеспечить прозрачность и доступность экологических данных для общества. Именно на решение этих задач направлено Распоряжение Правительства РФ от 15.12.2023 N 3664-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отрасли экологии и природопользования, относящейся к сфере деятельности Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации».

Согласно указанному Постановлению, приоритетами стратегического направления являются внедрение, развитие и использование отечественных цифровых технологий, применение единых платформенных решений для создания и последующей эксплуатации информационных систем, совершенствование цифровых инструментов мониторинга реализации и сопровождения проектных инициатив, а также инструментов предикативной аналитики и системы оперативного принятия решений, поддержание и накопление больших данных в отрасли экологии и природопользования. Постановление предусматривает создание и развитие федеральных государственных информационных систем по таким направлениям, как охрана окружающей среды, гидрометеорология, лесные ресурсы, водные ресурсы, недропользование, система обращения с отходами, управление особо охраняемыми природными территориями, поддержка экологического туризма, мониторинг и сохранение биологического разнообразия, государственный экологический контроль, управление и сохранение охотничьих ресурсов. Участие органов государственной власти и местного самоуправления ДНР в создании единого цифрового пространства для решения задач экологии и природопользования в значительной степени повысит эффективность природоохранных мероприятий в Республике.

В качестве приоритетного направления межрегионального сотрудничества в экологической сфере можно указать разработку и реализацию программы лесомелиорации в южных регионах России, целью которой будет снижение негативного влияния глобальных климатических изменений на состояние окружающей среды. Среди других позитивных факторов от реализации указанной программы будет повышение эффективности земледелия путём получения устойчивых урожаев сельскохозяйственных культур.

Список использованных источников

1. Круглов В. В. Организационно-правовые проблемы обеспечения рационального использования природных ресурсов и охраны окружающей среды в Российской Федерации (региональные аспекты) // Вестник Уральского института экономики, управления и права. 2012. № 4. С. 21-28.
2. Жаворонкова Н. Г., Агафонов В. Б. Правовые проблемы модернизации экологического управления // Вестник Университета им. О. Е. Кутафина. 2016. № 1. С. 20-37.
3. Барбашова Н. В. Проблемы правового регулирования экологических отношений в субъектах Российской Федерации // Электронное приложение к «Российскому юридическому журналу». 2020. № 6. С. 76-84.

**ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА РФ В КОНТЕКСТЕ
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ИНТЕГРАЦИЯ ДНР, ЛНР,
ХЕРСОНСКОЙ И ЗАПОРОЖСКОЙ ОБЛАСТЕЙ ¹**

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. Анализируются ключевые аспекты устойчивого развития, включая экономические, экологические и социальные компоненты, а также стратегические меры по адаптации к санкциям, такие как переориентация на рынки Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки, развитие параллельного импорта и локализация производства. Подробно рассматривается промышленный и агропромышленный потенциал новых территорий, включая металлургию, машиностроение, угольную промышленность и сельское хозяйство. Особое внимание уделяется восстановлению инфраструктуры, модернизации предприятий и интеграции в российские производственные цепочки. Отдельно исследуются логистические аспекты, включая развитие портовой инфраструктуры Азово-Черноморского бассейна, железнодорожных и автомобильных маршрутов, а также создание транспортно-логистических хабов. В заключении оцениваются экономические эффекты интеграции новых территорий, включая вклад в ВВП, рост экспортного потенциала и создание рабочих мест. Подчеркивается необходимость комплексного подхода, включая синхронизацию законодательства, налоговые стимулы, привлечение

¹ Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

инвестиций и развитие социальной инфраструктуры.

Ключевые слова: санкции, устойчивое развитие, внешнеэкономическая политика, новые территории, промышленный потенциал, агропромышленный комплекс, логистика, интеграция.

FOREIGN ECONOMIC POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE CONTEXT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY: INTEGRATION OF THE DPR, LPR, KHERSON AND ZAPORIZHIA REGIONS

BEGANSKAYA I.YU.

*Doctor of Economical Sciences, 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*

Abstract. The key aspects of sustainable development are analyzed, including economic, environmental and social components, as well as strategic measures to adapt to sanctions, such as reorientation to the markets of Asia, the Middle East and Latin America, the development of parallel imports and localization of production. The industrial and agro-industrial potential of the new territories, including metallurgy, mechanical engineering, coal industry and agriculture, is considered in detail. Special attention is paid to the restoration of infrastructure, modernization of enterprises and integration into Russian production chains. Logistical aspects are being studied separately, including the development of the port infrastructure of the Azov-Black Sea basin, railway and automobile routes, as well as the creation of transport and logistics hubs. In conclusion, the economic effects of the integration of new territories are assessed, including contribution to GDP, growth of export potential and job creation. The need for an integrated approach is emphasized, including the synchronization of legislation, tax incentives, investment attraction and the development of social infrastructure.

Keywords: sanctions, sustainable development, foreign economic policy, new territories, industrial potential, agro-industrial complex, logistics, integration.

Современные вызовы, обусловленные санкционным давлением (ограничение доступа к технологиям, замкнутость финансовых потоков, логистические барьеры, сужение рынков сбыта) на Россию, требуют перестройки внешнеэкономической политики в направлении устойчивого развития. Особое значение приобретает включение новых территорий (ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей) в единую систему внешнеэкономических связей. Эти процессы требуют переосмысления подходов к реализации внешнеэкономической политики в контексте

стратегии устойчивого развития, принятой в РФ, а также институциональных и инфраструктурных изменений.

Устойчивое развитие, как стратегическая концепция, адаптированная к российской действительности, включает экономические, экологические и социальные компоненты. Внешнеэкономическая политика в данном контексте рассматривается как инструмент устойчивого роста, приоритетом которого выступает обеспечение независимости от санкционного давления и развитие внутреннего потенциала Российской Федерации.

С 2014 года Россия последовательно адаптируется к ограничениям, вводимым со стороны стран коллективного Запада. Однако, после 2022 года санкционное давление приобрело беспрецедентный масштаб, что вынудило Россию развивать альтернативные каналы экспорта и транспортных коридоров, переориентироваться на рынки стран Азии, Ближнего Востока, Латинской Америки, расширять механизмы параллельного импорта, локализации, создания альтернативных и внедрения инновационных технологий. Включение ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей в экономическое пространство России, сопровождающееся рядом вызовов – от разрушенной инфраструктуры до необходимости правовой и валютной адаптации, актуализирует вопросы разработки действенных механизмов реализации Стратегии развития в условиях внешнего давления.

На первый план для новых территорий выходят задачи восстановления транспортной и логистической сети, модернизации энергетики, создания условий для привлечения инвестиций. Важной проблемой выступает несовпадение федеральной и региональной нормативно-правовой базы, в связи с чем необходимо обеспечить синхронизацию законодательства, разработать механизмы поощрения деловой активности и привлечения малого и среднего бизнеса. Особую роль играет банковская система, обеспечивающая расчёты, кредитование и поддержку предпринимательства. Наряду с этим, значительным потенциалом обладают трудовые ресурсы, природные богатства и реализация возможности для создания новых производственных кластеров. Учитывая разрушения, вызванные военными действиями, необходимо применять практики постконфликтного восстановления, аналогичные тем, что применялись в других странах в условиях внешнеполитической турбулентности. Также важно формировать позитивный инвестиционный климат через налоговые стимулы, особые экономические режимы (например, свободные экономические зоны), программы субсидирования, а также стратегические партнёрства с крупными российскими и зарубежными инвесторами из стран ЕАЭС и БРИКС. Интеграция должна сопровождаться активным участием местного населения в социально-экономических процессах, включая профессиональное обучение, развитие гражданской инфраструктуры и участие в принятии решений на региональном уровне.

Промышленный потенциал новых территорий представлен, прежде всего, металлургией, машиностроением, угольной и химической промышленностью. Так, Алчевский меткомбинат имеет производственную мощность 4,2 млн. тонн стали в год, Енакиевский металлургический завод – 1,8 млн. тонн проката ежегодно. Но, при этом, износ оборудования составляет 65-75%. Ресурсная база угольной промышленности составляет 12,4 млрд. тонн доказанных запасов антрацита. На территории ДНР и ЛНР действует 32 шахты из 58 существующих [1]. Машиностроительный потенциал составляют ключевые активы «Лугансктепловоз» (производство ж/д техники) и Донецкий завод химического машиностроения. Восстановление и модернизация существующих предприятий требует инвестиций в основные фонды, а также адаптации к российским стандартам и требованиям. Индустриальные площадки, унаследованные от советского периода, могут стать основой для формирования территориальных производственных кластеров, ориентированных как на внутренний рынок, так и на экспорт.

Агропромышленный комплекс (АПК) новых территорий Российской Федерации представляет собой значимый ресурс как с точки зрения продовольственной безопасности страны, так и с позиций экспортного потенциала. Плодородные чернозёмы, мягкий климат, наличие водных ресурсов создают благоприятные условия для развития растениеводства и животноводства. Особенно выделяются территории с развитой системой мелиорации и ранее сформированной аграрной инфраструктурой (табл. 1).

Таблица 1. Аграрная инфраструктура новых территорий
[составлено автором на основании [2]]

Регион	Субъекты
ДНР	Донецкий молочный комбинат
ЛНР	Луганский, Краснодонский, Стахановский сахарные заводы
Мелитополь	ООО «Запорожский бройлер» (птицепереработка), два винодельческих предприятия
Запорожская область	5 элеваторных комплексов (850 тыс. тонн)
Херсонская область	7 крупных элеваторов (общей емкостью 1,2 млн тонн), 2 масложировых комбината (Херсонский, Скадовский), 3 мясоперерабатывающих завода, консервный завод «Таврия» (овощные консервы)

Наиболее перспективными направлениями АПК новых территорий являются растениеводство и животноводство. Так, растениеводство представлено выращиванием зерновых (пшеница, ячмень, кукуруза), технических (подсолнечник, рапс) и кормовых культур (табл. 2). Современные подходы к севообороту, внедрение цифровых агротехнологий и точного земледелия, которыми располагает РФ, позволят увеличить урожайность и снизить издержки.

Таблица 2. Прирост потенциала АПК РФ за счет новых территорий
[составлено автором на основании [3]]

Культура	Площадь, тыс. га	Потенциал РФ
Озимая пшеница	850	+7 % к общему сбору
Подсолнечник	620	+ 12% к масличным
Кукуруза	380	+ 9% к фуражу
Овощи	55	+ 15 к тепличным

В животноводстве исторически сильные позиции занимают мясо-молочное скотоводство (поголовье крупного рогатого скота составляет 412 тыс., в том числе 185 тыс. коров), свиноводство (320 тыс. голов), птицеводство (8 крупных птицефабрик производит яйцо, мясо) [3]. Восстановление фермерских хозяйств и племенного фонда позволит обеспечить высокое качество продукции и её конкурентоспособность.

Агроперерабатывающий сектор новых территорий выполняет три критически важные функции интеграционного процесса [4]:

производственная интеграция формирует замкнутые технологические цепочки «поле-прилавок» с российскими регионами, объединяет сельхозпроизводителей, переработчиков, логистические центры и торговые сети, обеспечивает сокращение издержек, повышение операционной эффективности, устойчивость поставок, прослеживаемость полного производственно-сбытового цикла продукции и соблюдение стандартов качества даёт возможность синхронизировать производство с потребностями крупных российских рынков (в том числе мегаполисов), сократить логистическое плечо, создать рабочие места, как в новых субъектах, так и в кооперационных регионах;

кооперация с ведущими российскими научно-исследовательскими институтами, например с ФГБНУ «ФНЦ пищевых систем им. В.М. Горбатова» РАН, ВНИИ животноводства, ВНИИ сельхозмашиностроения и профильными аграрными университетами, работающими в области пищевых технологий, агрохимии, селекции и биотехнологий способствует внедрению инновационных методов хранения и переработки продукции, повышению качества и безопасности продуктов питания, развитию экспортно ориентированных производств, а также даёт возможность внедрять глубокую переработку сельскохозяйственного сырья, выпуск функционального и специализированного питания, развитие органического земледелия;

унификация стандартов качества с требованиями ЕАЭС предполагает постепенное внедрение технических регламентов, санитарных и фитосанитарных норм, общих требований к маркировке, сертификации и прослеживаемости продукции, свободное перемещение товаров внутри союза и выхода на внешние рынки в рамках действующих соглашений, повышение конкурентоспособности продукции, снижение барьеров для межрегиональной торговли и участие предприятий из новых территорий в экспортных программах.

Такой подход способствует укреплению национальной продовольственной безопасности, развитию внутреннего рынка, снижению

зависимости от импортных поставок. В перспективе – создание устойчивых агропромышленных кластеров межрегионального уровня, способных конкурировать не только внутри страны, но и за её пределами. Поддержка фермерства, создание кооперативов, возобновление агроперерабатывающих мощностей, логистика поставок продукции – всё это должно быть включено в стратегию аграрной интеграции.

В условиях санкционного ограничения доступа к портовой инфраструктуре стран Европы, особенно в акватории Чёрного и Балтийского морей, Россия активно переориентирует экспортно-импортные потоки на внутренние логистические узлы. Особое значение в этом процессе приобретают порты Азово-Черноморского бассейна, а также развивающаяся инфраструктура новых территорий (табл. 3).

Таблица 3. Портовые мощности Азово-Черноморского бассейна по состоянию на конец 2024 г. [составлено автором на основании [5]]

Порт	Грузооборот (млн т)	Специализация	Статус порта	Инвестиции в модернизацию (2024-2026), млрд. руб.
Таганрог	8,2	Зерно, металлы	Действующий	4,3
Ростов-на-Дону	12,1	Универсальный	Действующий	6,7
Азов	5,8	Навалочные грузы	Действующий	3,2
Мариуполь	3,0 (восстановление)	Зерно, металл	Частично работает	9,1
Бердянск	3,5	С/х продукция	Ограниченная загрузка	2,8

Такая переориентация предполагает: рост инвестиционных вложений в портовую инфраструктуру, в том числе строительство новых терминалов, углубление дна и модернизацию перегрузочных мощностей; развитие мультимодальных логистических центров, обеспечивающих интеграцию железнодорожного, автомобильного и морского транспорта; включение новых территорий в коридоры южного экспортного маршрута – через Крым и далее по морю в направлении Турции, Египта, стран Ближнего Востока и Африки. Переориентация товаропотоков через российские порты позволяет обеспечить экономический суверенитет новых территорий, сформировать конкурентные логистические цепочки, укрепить транспортную безопасность Юга России.

Укрепление логистической связности позволяет снизить транзакционные издержки и транспортные риски, а также повысить устойчивость цепочек поставок в условиях давления на традиционные маршруты. Для аграрной продукции из новых территорий (доступ к портам Черноморья) открывает прямой экспорт в страны сбыта, минуя центральные регионы, что увеличивает маржу производителей. Таким образом, переориентация на порты Азово-Черноморского бассейна – не просто

вынужденная мера, а стратегическое направление внешнеэкономической политики.

Особое внимание уделяется развитию железнодорожной (линия «Волноваха-Иловыйск-Ростов» с пропускной способностью 14 млн. тонн в год; направление «Мелитополь-Джанкой-Керчь» с грузопотоком до 8 млн. тонн сельхозпродукции, маршрут «Херсон-Геническ-Крым» для перевалки контейнеров) и автомобильной инфраструктуры (маршрут «Мелитополь-Джанкой-Керчь», строительство новой трассы «Таврида-2», реконструкция автодороги «Ростов-Таганрог-Мариуполь», развитие дублера М-14 «Крым», кольцевая дорога вокруг Донецка, маршрут «Херсон-Бердянск-Мариуполь»), связывающей производственные кластеры с портами [6]. Это, в свою очередь, требует синхронизации с проектами федеральных целевых и национальных программ развития транспортной сети России.

Перспективные направления развития такой инфраструктуры: создание транспортно-логистического хаба; объединение мощностей Мариуполя и Таганрога; строительство глубоководного терминала (2027 г.); развитие контейнерных перевозок (Турция, «Север-Юг», «Великий шелковый путь»).

Интеграция новых территорий в состав Российской Федерации оказывает комплексное влияние на экономику страны, формируя как краткосрочные, так и долгосрочные эффекты (табл. 4).

Таблица 4. Экономические эффекты интеграции новых регионов в РФ
[составлено автором на основании [7]]

Показатель	2023	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Вклад в ВВП РФ	+0,8%	+1,5%	+2,3%
Экспортный потенциал, млрд. долл.	3,2 млрд	7,1 млрд	12,4 млрд
Созданные рабочие места	85 тыс.	210 тыс.	350 тыс.

К числу первичных экономических последствий относится расширение внутреннего рынка за счёт увеличения численности населения, потребительского спроса и объёма внутренней торговли. Включение более 4 млн человек в экономическое пространство России создаёт предпосылки для роста оборота розничной торговли, расширения логистических цепочек и углубления процессов импортозамещения на региональном уровне.

Таким образом, существенный вклад в обеспечение выполнения целевых показателей Стратегии вносит промышленный и агропромышленный потенциал новых территорий. Восстановление и модернизация предприятий приведёт к увеличению выпуска промышленной и сельскохозяйственной продукции, а также загрузке российских поставщиков оборудования, сырья и комплектующих, развитию смежных отраслей и занятости. В условиях санкционного давления устойчивое развитие внешнеэкономической политики России возможно только при условии комплексной интеграции новых территорий и стратегического планирования. Это требует от государства гибкости, проактивности и использования всех доступных механизмов поддержки и координации.

Список использованных источников

1. Анализ производственных мощностей предприятий ДНР и ЛНР / Росстат. – М., 2023. – 32 с. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 24.04.2025).
2. Минсельхоз России. О развитии агропромышленного комплекса новых территорий Российской Федерации // Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации. – 2023. URL: <https://mcx.gov.ru> (дата обращения: 24.04.2025).
3. Агропотенциал новых территорий (2024) // Официальный сайт Минсельхоз РФ. URL: <https://mcx.gov.ru/activity/statistic/agriculture/> (дата обращения: 24.04.2025).
4. Государственная программа развития сельского хозяйства РФ на 2023-2030 гг. URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/0e2/lipzc4kj90q2g0swbscxu6j5mc7e86rz.pdf?ysclid=m9v0e9vr23513639446>. (дата обращения: 24.04.2025).
5. Отчет Минтранса РФ «Развитие портовой инфраструктуры Южного бассейна» (2024). URL: <https://www.mintrans.gov.ru/documents/124/39345/> (дата обращения: 24.04.2025).
6. Доклад о результатах деятельности Министерства транспорта Российской Федерации за 2023 год, целях и задачах на 2024 год и плановый период до 2026 года/ Официальный сайт Министерства транспорта Российской Федерации. URL: [mintrans.gov.ru>file/505390](https://mintrans.gov.ru/file/505390). (дата обращения: 24.04.2025).
7. Социально-экономическое развитие новых субъектов РФ» (апрель 2024) // Официальный сайт Минэкономразвития РФ. URL: <https://economy.gov.ru/material/doklady/>. (дата обращения: 24.04.2025).

**ДИНАМИКА МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО
ПРОИЗВОДСТВА В ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЕ
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ: АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ**

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;*

БУРИК Н. А.,

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

Аннотация. В работе рассмотрена количественная взаимосвязь между отраслевым развитием макроэкономической системы и структурой

материального и нематериального производства. Обосновано, что нематериальное производство обладает более высоким потенциалом, однако его реализация целесообразна лишь при достижении определённого уровня развития материального производства. Выявлена циклическая динамика изменения структуры материального и нематериального производства, а диспропорции между ними предложено оценивать по амплитуде противофазных колебаний.

Ключевые слова: материальное производство, нематериальное производство, отраслевая структура, динамика, цикличность, отраслевая энтропия

DYNAMICS OF MATERIAL AND NON-MATERIAL PRODUCTION IN THE SECTORAL STRUCTURE OF THE MACROECONOMIC SYSTEM: ANALYSIS OF INTERRELATIONS

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;*

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*

Abstract. The paper examines the quantitative relationship between the sectoral development of the macroeconomic system and the structure of material and non-material production. It is substantiated that non-material production has a higher potential, but its implementation is only feasible upon reaching a certain level of development of material production. The cyclical dynamics of changes in the structure of material and non-material production are revealed, and the disproportions between them are proposed to be assessed by the amplitude of anti-phase oscillations.

Keywords: material production, immaterial production, industry structure, dynamics, cyclicity, industry entropy

Экономическое развитие стран мира происходит неравномерно, что обусловлено различиями в ресурсах, структуре и политической организации. Однако в основе всех макроэкономических систем лежат общие закономерности развития, в том числе изменения в соотношении материального и нематериального производства. Специфические факторы, характерные для каждой страны, могут исказить эти закономерности, приводя к диспропорциям. Для эффективного управления отраслевой

структурой экономики и устранения диспропорций необходимо выявить взаимосвязь между материальным и нематериальным производством и закономерности их развития.

С развитием макроэкономической системы доля нематериальных услуг в структуре ВВП растёт, а доля сельского хозяйства снижается, что обусловлено действием закона насыщения потребностей. Согласно работе [1], сфера нематериального производства обладает потенциалом к саморазвитию благодаря неэнерго- и нефондоёмкому характеру, мобильности, и акценту на знания и творчество, и, следовательно, потенциал нематериального производства выше, чем у материального.

В работе [2] потенциал сфер производства связывают с энтропией отраслей и отраслевой энтропией, при этом меньший потенциал материального производства характеризуется более высоким уровнем энтропии сельского хозяйства и промышленности. Отраслевая энтропия также различается в странах с разным уровнем развития.

Несмотря на существующие исследования взаимосвязи материального и нематериального производства, закономерная связь между ними и их потенциалом, а также динамикой в изменении отраслевой структуры макроэкономической системы до сих пор не установлена.

Структура ВВП макроэкономической системы отражает количественную взаимосвязь материального (сумма долей добавленной стоимости сельского хозяйства и промышленности) и нематериального (удельный вес услуг) производства. Отдельно в структуре ВВП можно выделить чистые налоги на производство и импорт.

По данным Всемирного Банка о долях сельского хозяйства, промышленности и услуг можно определить соответствующие значения энтропии отраслевых секторов и отраслевой энтропии мировой экономики. Существует объективная взаимосвязь между долями отраслей в ВВП, энтропией отраслей и среднедушевым физическим ВВП. В мировой экономике сила этой связи, оценённая парными коэффициентами корреляции (шкала Чеддока), умеренная, но возрастает с ростом дохода на душу населения, становясь более тесной в странах с высоким уровнем дохода. Между энтропией материального и нематериального производства наблюдается сильная обратная связь. Прямая связь характерна для энтропии сельского хозяйства и промышленности, за исключением стран с низким уровнем дохода.

Развитие мировой экономики характеризуется ростом производства товаров и услуг на душу населения, сопровождаемым циклическими изменениями в структуре ВВП. Колебания долей материального и нематериального производства, происходящие в противофазе, отражают их диалектическую взаимосвязь.

Степень стабильности этих колебаний зависит от уровня дохода на душу населения. Для стран с низким уровнем дохода характерна

нестабильная динамика (рис. 1), тогда как в странах с более высоким доходом прослеживается более чёткая цикличность. Таким образом, уровень дохода на душу населения оказывает существенное влияние на отраслевую структуру материального и нематериального производства.

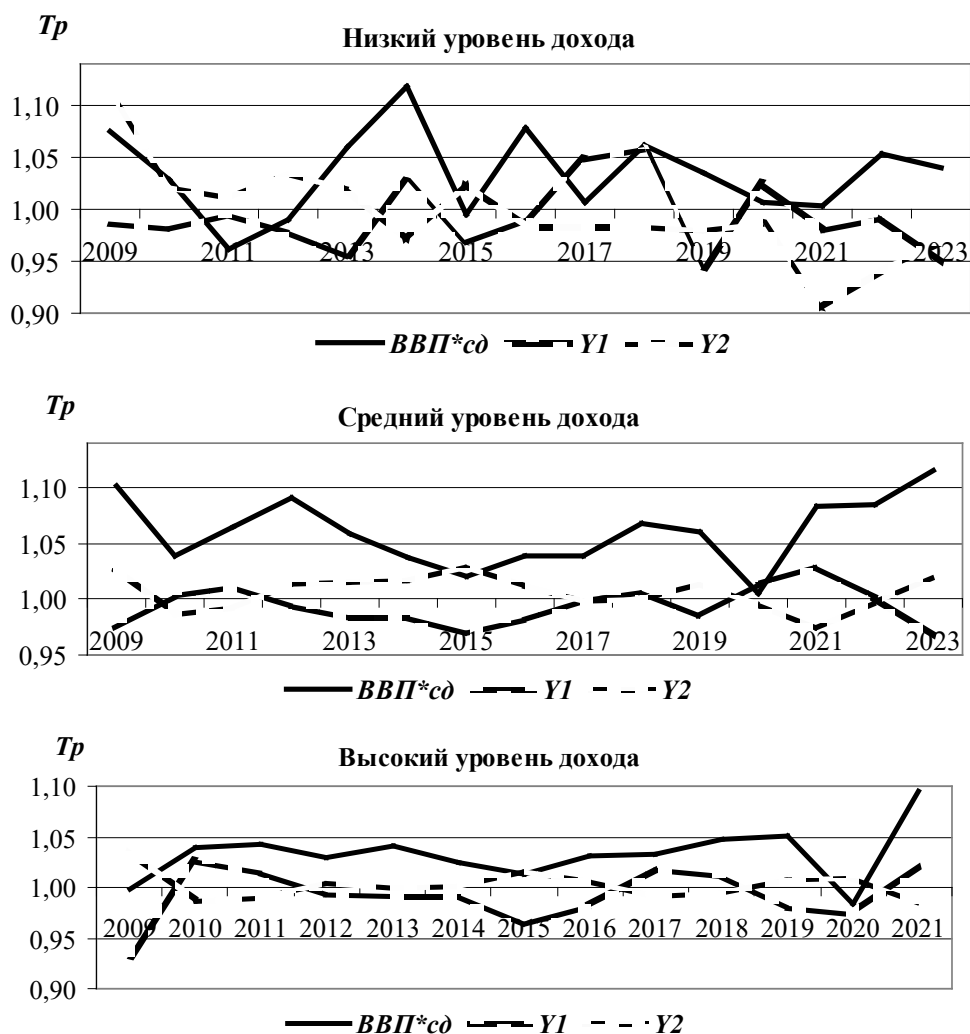


Рис. 1. Динамика среднедушевого физического ВВП и структуры материального и нематериального производства в странах с разным уровнем дохода

Для отраслевых секторов экономики характерна циклическая динамика изменения энтропии, при которой энтропия материального и нематериального производства колеблется в противофазе. Однако в странах с низким уровнем дохода наблюдаются нарушения в этой закономерности. С ростом уровня дохода амплитуда колебаний снижается, что указывает на стабилизацию структуры материального и нематериального производства.

Подводя итоги, можно отметить, что развитие макроэкономической системы, обусловленное насыщением потребностей, закономерно меняет структуру материального и нематериального производства. Потенциал каждой сферы характеризуется отраслевой энтропией и взаимосвязан с отраслевой структурой и среднедушевым физическим ВВП на глобальном

уровне. Динамика отраслевой структуры макроэкономической системы носит циклический характер. Доли материального и нематериального производства в ВВП колеблются в противофазе, что обусловлено их диалектической взаимосвязью и характерно для стран с любым уровнем дохода. С ростом среднедушевого физического ВВП эта динамика стабилизируется.

Нематериальное производство обладает большим потенциалом развития, однако его целесообразно реализовывать только при достижении определённого уровня удовлетворения материальных потребностей. В противном случае возникают диспропорции в отраслевой структуре.

Список использованных источников

1. Соколова Н. А. Тенденции развития и структура малого бизнеса // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: сб. науч. тр. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого, Гомел. обл. орг. о-ва «Знание»; под ред. Н. В. Сычёвой. Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. С. 65-69.
2. Беленцов В. Н., Рытова Н. А., Бурик Н. А. Энтропия и факторы отраслевого развития социально-экономической макросистемы: оценка, закономерности и значимость // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22, № 12(531). С. 2200-2212. DOI 10.24891/re.22.12.2200.

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ЭЛЕМЕНТ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

БЕЛОБОРОДОВА Ю. К.,

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

Аннотация. Исследование посвящено комплексному анализу роли цифровых платформ в процессе цифровизации публичного управления. В работе рассматриваются теоретико-методологические основы использования платформенных решений в государственном секторе, анализируются лучшие практики их внедрения в различных странах, а также выявляются ключевые вызовы и ограничения, связанные с цифровой трансформацией системы публичного управления. Особое внимание уделяется вопросам обеспечения информационной безопасности, преодоления цифрового неравенства и адаптации организационной культуры государственных учреждений к новым технологическим реалиям.

Ключевые слова: цифровые платформы, цифровизация публичного управления, цифровая трансформация управления, информационная безопасность, платформа X-Road

DIGITAL PLATFORMS AS AN ELEMENT OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

BELOBORODOVA Y. K.,

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

Abstract. The study is devoted to a comprehensive analysis of the role of digital platforms in the process of digitalization of public administration. The paper examines the theoretical and methodological foundations of using platform solutions in the public sector, analyzes the best practices of their implementation in various countries, and identifies key challenges and limitations associated with the digital transformation of the public administration system. Special attention is paid to ensuring information security, overcoming digital inequality and adapting the organizational culture of government institutions to new technological realities.

Keywords: digital platforms, digitalization of public administration, digital transformation of management, information security, X-Road platform

Постановка проблемы в общем виде. Современная цифровая трансформация публичного управления сталкивается с рядом системных противоречий: между технологическими возможностями цифровых платформ и институциональными барьерами их внедрения в государственном секторе; необходимостью повышения эффективности госуправления и требованиями информационной безопасности; инновационным потенциалом платформенных решений и цифровым неравенством среди населения.

Основная проблема – это отсутствие комплексной концепции интеграции цифровых платформ в публичное управление, учитывающей: организационно-управленческие особенности госструктур, социотехнические аспекты взаимодействия с пользователями, механизмы обеспечения кибербезопасности, условия преодоления цифрового разрыва.

Основной целью исследования является разработка концептуальных основ и практических рекомендаций по эффективному использованию цифровых платформ в системе публичного управления. Работа направлена на выявление оптимальных моделей интеграции платформенных решений в деятельность государственных органов, обеспечивающих баланс между технологическими возможностями, требованиями информационной безопасности и потребностями различных групп пользователей.

Изложение материалов основного исследования. Современный этап развития общества характеризуется стремительной цифровой трансформацией всех сфер жизни, включая систему публичного управления. Внедрение цифровых платформ в государственное управление становится

ключевым фактором повышения эффективности работы органов власти, качества предоставления государственных услуг и уровня вовлечённости граждан в процесс принятия решений. Однако, несмотря на активное развитие цифровых технологий, остаются нерешёнными вопросы их адаптации к специфике публичного управления, обеспечения безопасности данных и преодоления цифрового неравенства среди населения. Эти вызовы требуют комплексного научного осмысления и разработки практических механизмов внедрения цифровых платформ в деятельность государственных институтов.

Цифровые платформы в публичном управлении представляют собой интегрированные информационные системы, предназначенные для предоставления государственных услуг, обработки данных и обеспечения коммуникации между властью и обществом. Они могут принимать различные формы – от порталов госуслуг до аналитических платформ, работающих с большими данными. Важной функцией таких платформ является также вовлечение граждан в процесс управления через инструменты краудсорсинга и электронных петиций.

Современная парадигма государственного управления претерпевает радикальные изменения под влиянием цифровых технологий. В этом контексте цифровые платформы перестают быть просто технологическим инструментом, превращаясь в ключевой элемент системной трансформации всей модели публичного администрирования. Их внедрение принципиально меняет характер взаимодействия между государственными институтами, бизнес-структурами и гражданами, создавая новую экосистему управления.

Особенность предлагаемого подхода заключается в рассмотрении цифровых платформ как комплексного феномена, одновременно преобразующего технологические процессы, организационную культуру и принципы принятия управленческих решений. Такой взгляд позволяет преодолеть традиционное противопоставление «технических» и «социальных» аспектов цифровизации, демонстрируя их органическую взаимосвязь в практике государственного управления.

Анализ международного опыта внедрения платформенных решений выявляет важную закономерность: успешность цифровой трансформации определяется не столько уровнем технологического развития, сколько способностью адаптировать новые инструменты к конкретному политико-административному контексту. Это требует глубокого понимания институциональных особенностей системы управления, сложившихся практик взаимодействия и существующих властных отношений.

Современные государства демонстрируют разнообразные подходы к цифровой трансформации управления, отражающие их политические, экономические и культурные особенности. Исследование успешных кейсов позволяет выявить как универсальные принципы, так и специфические факторы эффективности платформенных решений.

Эстония представляет собой наиболее яркий пример системной цифровизации. Платформа X-Road, интегрирующая более 2000 государственных и частных сервисов, обеспечила 99 % онлайн-доступность государственных услуг. Особенностью эстонской модели стало создание цифровой идентификации, позволившей гражданам безопасно участвовать в выборах, подписывать документы и получать медицинские консультации онлайн. Ключевым фактором успеха оказалось сочетание передовых технологических решений с продуманной нормативной базой, включающей «Цифровую конституцию».

Сингапурская платформа Smart Nation демонстрирует эффективность централизованного подхода. Интеграция городских сервисов через единую систему Singpass сократила время получения государственных услуг на 60 %. Уникальной особенностью стало внедрение предиктивной аналитики в городское планирование, что позволило оптимизировать транспортные потоки и распределение ресурсов. Решающую роль сыграла синергия между государственными структурами и технологическими компаниями.

Южная Корея продемонстрировала эффективность платформенных решений в кризисных ситуациях. Система мониторинга COVID-19, интегрированная с медицинскими учреждениями и службами доставки, позволила контролировать пандемию без жёстких локдаунов. Успех был достигнут благодаря высокой готовности населения к цифровым сервисам и развитой инфраструктуре мобильного интернета.

Анализ этих кейсов выявляет общие закономерности: приоритет безопасности и защиты данных, акцент на удобстве пользователей, гибкость нормативного регулирования, межведомственная интеграция, постоянная обратная связь с гражданами.

Однако каждый случай сохраняет уникальные черты, обусловленные национальным контекстом. Эстонский акцент на цифровом резидентстве, сингапурская предиктивная аналитика, корейская кризисная устойчивость демонстрируют разнообразие путей цифровой трансформации. Эти различия подчёркивают важность адаптации платформенных решений к конкретным условиям, а не механического копирования успешных моделей.

Особого внимания заслуживает выявленный в ходе исследования эффект «двойной трансформации»: с одной стороны, цифровые платформы изменяют работу государственных институтов, с другой – сами адаптируются под существующие управленческие практики. Этот динамический процесс создаёт новые вызовы, связанные с необходимостью постоянной корректировки как технологических решений, так и организационных процедур.

Перспективы дальнейшего развития цифровых платформ в публичном управлении связаны с их способностью обеспечивать не просто автоматизацию существующих процессов, а создание принципиально новых механизмов взаимодействия между всеми участниками управленческого процесса. Это требует переосмысления традиционных подходов к

проектированию государственных услуг, разработке нормативной базы и подготовке управленческих кадров.

Внедрение цифровых платформ приносит значительные преимущества как государству, так и гражданам. Прежде всего, оно ускоряет административные процессы, сокращая время оказания услуг и снижая бюрократическую нагрузку. Кроме того, автоматизация минимизирует коррупционные риски, поскольку уменьшает количество прямых контактов между чиновниками и заявителями. Прозрачность управления повышается благодаря открытым данным и возможности отслеживания статуса обращений. Для граждан цифровые сервисы означают удобство – возможность получать услуги онлайн без необходимости посещения ведомств.

Несмотря на преимущества, внедрение цифровых платформ сталкивается с рядом трудностей. Одной из ключевых проблем остаётся цифровое неравенство – не все граждане имеют равный доступ к интернету и необходимым навыкам для использования электронных сервисов. Серьёзным вызовом является кибербезопасность, поскольку утечки персональных данных могут подорвать доверие к цифровому государству. Наконец, институциональные барьеры, такие как сопротивление бюрократии и несовершенство нормативной базы, замедляют процесс цифровизации.

Будущее цифровых платформ связано с дальнейшей интеграцией передовых технологий. Искусственный интеллект может использоваться для автоматизации обработки запросов и прогнозной аналитики. Блокчейн-технологии способны повысить надёжность верификации документов. В более отдалённой перспективе метавселенные могут создать новые форматы взаимодействия, такие как виртуальные общественные слушания и цифровые приёмные.

Выводы. Цифровые платформы становятся важнейшим элементом современного публичного управления, меняя традиционные механизмы взаимодействия между государством и обществом. Их развитие требует не только технологических инноваций, но и решения социальных, правовых и организационных вопросов. Успешная цифровизация возможна только при условии баланса между эффективностью, безопасностью и инклюзивностью, чтобы новые технологии служили интересам всех граждан.

Список использованных источников

1. Белобородова Ю. К. Анализ эффективности цифровизации публичного управления // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15-17 октября 2024 года. Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. С. 104-106. EDN GRHUMI.

2. Стародубова О. Е. Роль цифровых платформ в государственном управлении // Юридические исследования. 2024. № 12.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovyyh-platform-v-gosudarstvennom-upravlenii>.

3. Терещенко Л. К. Цифровые платформы: подходы к регулированию // Журнал российского права. 2024. Т. 28. № 9 С. 163-175. DOI: 10.61205/S160565900031105-9.

4. Цифровая трансформация и государственное управление: научно-практическое пособие / А. С. Емельянов, А. А. Ефремов, А. В. Калмыкова и др.; ред. кол.: Л. К. Терещенко, А. С. Емельянов, Н. А. Поветкина. Инфотропик Медиа, 2022. 224 с. ISBN 978-5-9998-0404-4.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НОВЫХ РЕГИОНОВ РФ

БЕРКО А. К.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры маркетинга и логистики

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

Аннотация. Исследование посвящено стратегически важному процессу восстановления и интеграции портовой инфраструктуры новых регионов в транспортную систему РФ. Проанализированы характеристики основных портов Азово-Черноморского бассейна, а также перспективы и планы развития портов новых регионов (Мариупольского и Бердянского). Подчёркнут мультипликативный эффект от восстановления портовой инфраструктуры, включая сокращение логистических издержек на 30 %, создание новых рабочих мест и стимулирование развития смежных отраслей. Отмечен комплексный подход к модернизации, сочетающий экономическую эффективность с экологической ответственностью, что особенно важно для хрупкой экосистемы Азово-Черноморского бассейна.

Ключевые слова: транспорт, транспортная система, портовая инфраструктура, морской порт, новые регионы

RESTORATION OF PORT INFRASTRUCTURE IN NEW REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

BERKO A. K.,

Candidate of Economic Sciences, 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*

Abstract. The study is devoted to the strategically important process of restoring and integrating the port infrastructure of new regions into the transport

system of the Russian Federation. The characteristics of the main ports of the Azov-Black Sea basin are analyzed, as well as prospects and plans for the development of ports in new regions (Mariupol and Berdyansk). The multiplicative effect of the restoration of the port infrastructure was emphasized, including a 30% reduction in logistics costs, the creation of new jobs and the stimulation of the development of related industries. An integrated approach to modernization is noted, combining economic efficiency with environmental responsibility, which is especially important for the fragile ecosystem of the Azov-Black Sea basin.

Keywords: transport, transport system, port infrastructure, seaport, new regions

Восстановление портовой инфраструктуры новых регионов РФ приобретает стратегическую значимость в контексте интеграции в экономическое пространство РФ и развития их транспортно-логистического потенциала. В условиях перестройки международных экономических связей и санкционного давления морские порты Мариуполя и Бердянска приобретают особое значение как новые точки роста и звенья в системе российского экспорта.

Актуальность темы подчёркивается её соответствием приоритетам государственной политики в области транспортной инфраструктуры и необходимостью исследования опыта интеграции портовой инфраструктуры новых регионов в единую транспортную систему РФ [1].

Азово-Черноморский бассейн играет ключевую роль в российской системе морских перевозок, обслуживая значительную часть экспортно-импортных операций с наливными и насыпными грузами. В этом стратегически важном бассейне функционируют девятнадцать портовых комплексов, которые по своим географическим характеристикам и эксплуатационным возможностям условно классифицируются на три категории: порты с перспективами дальнейшего расширения, терминалы с ограниченными возможностями развития, а также портовые объекты, расположенные в курортных зонах и имеющие особый режим эксплуатации. Основные морские порты бассейна и их характеристика представлены в таблице 1.

Самыми крупными грузовыми портами в Азово-Черноморском бассейне являются порт Новороссийск, Тамань, Туапсе, а пассажирским – порт Кавказ, Сочи.

В Азовско-Черноморском бассейне, помимо портов, представленных в таблице 1, существует целый ряд специализированных и вспомогательных портов, включая крымские и порты на новых территориях (Мариупольский и Бердянский).

Для повышения потенциала морских грузоперевозок специалисты Росморречфлота восстанавливают инфраструктуру портов Мариуполя и Бердянска, на данный момент уже увеличена мощность их перевалки.

Таблица 1. Основные морские порты Азово-Черноморского бассейна [2]

Наименование порта	Площадь территории, га	Площадь акватории морского порта, км ²	Причалы, ед.	Пропускная способность		Основные грузы и услуги
				Грузовых терминалов, тыс. тонн в год	Пассажирских терминалов, тыс. чел. в год	
Анапа	3,0777	2,09	6	374	670	Пассажирские перевозки, туризм, малые суда
Геленджик	6,7261	10,70036	9	250	185	Пассажирский терминал, туризм, круизы
Ейск	68,61	0,87	15	6800	-	Зерно, нефтепродукты, генеральные грузы, сельхозэкспорт
Кавказ	46,5	36,3016	10	27559,3	5000	Паромная переправа (Крым), нефтепродукты, зерно
Новороссийск	279,62	344	87	222847	738	Нефть, зерно, уголь, контейнеры
Сочи	24,7368	17,6516	42	5010	1637,8	Пассажирские перевозки, круизные лайнеры, яхтинг
Таганрог	53,99	9,76	11	4920	70	Металлы, уголь, нефтепродукты, зерно, судоремонт
Тамань	41,14	99,22	13	63100	-	Сжиженный газ (СПГ), нефть, зерно, контейнеры
Темрюк	229,2	22,68	20	9400	-	Уголь, металлолом, строительные материалы, навалочные грузы
Туапсе	37,75	25,18	36	38490	15,314	Нефтепродукты, уголь, минеральные удобрения, химические грузы

На данный момент на модернизацию портовой инфраструктуры Мариуполя и Бердянска до конца 2025 г. предусмотрено бюджетное финансирование в объёме 5,8 млрд рублей. При этом особое внимание уделяется созданию благоприятных условий для привлечения внебюджетных средств, что позволит ускорить развитие инфраструктурных объектов и повысить эффективность грузоперевалочных операций [3].

В 2025 г. в порту Мариуполя планируется ввести в эксплуатацию 25 гидротехнических сооружений, в том числе 18 причалов и 15 зданий после проведения ремонтно-восстановительных работ. Кроме этого, запланировано завершение работ по освидетельствованию и лицензированию системы управления движения судов.

Планируется, что Мариупольский порт увеличит грузооборот до 3-5 тонн/год, что для него далеко не предел. Данный грузооборот сопоставим с такими портами на азовском побережье, как Ейск и Таганрог.

Бердянский морской порт также активно восстанавливается и постепенно выходит на полную мощность. В 2024 г. завершены ключевые

работы по реконструкции инфраструктуры, включая восстановление причалов и грузовых терминалов, особое внимание уделено нефтеналивному терминалу.

Также власти региона изучают возможность увеличения глубин, чтобы он смог принимать более тяжелые суда. Бердянский порт на данный момент является мелководным и принимает суда грузоподъемностью до 10 тыс. тонн.

Порт возобновил перевалку различных видов грузов, включая зерно, металлопродукцию и нефтепродукты. Инфраструктурные улучшения позволили увеличить пропускную способность, что способствует росту грузооборота. Власти отмечают, что порт готов к полноценной работе и уже принимает суда [3].

На сегодняшний день порты уже в состоянии обеспечить импорто-экспортный потенциал предприятий Запорожской, Херсонской областей, а также частично ДНР и ЛНР. Они могут служить транзитным перевалочным хабом в интересах грузоотправителей и грузополучателей из других регионов РФ.

Основные грузы (экспортного портфеля) портов: зерновые (не менее 50 %), металлургические, товары химической промышленности.

Организация регулярных морских грузоперевозок позволит на 30 % сократить логистические издержки и оптимизировать сроки доставки товаров, а также снизить нагрузку на автомобильные дороги и пункты пропуска.

Помимо этого, возрождение морских портов имеет символическое значение – они превращаются из зоны разрушений в действующий элемент морской транспортной инфраструктуры, демонстрируя устойчивость и потенциал развития новых территорий в составе РФ.

Перспективы развития портовой инфраструктуры связаны с их постепенным превращением в полноценные транспортные узлы национального значения. Уже в ближайшей перспективе ожидается существенное увеличение грузооборота, что выведет порты на уровень ведущих портов РФ. Особое значение приобретает диверсификация перевозимых грузов с акцентом на экспортные поставки сельхозпродукции и металлургической продукции.

Процесс восстановления портовой инфраструктуры рассматривается как катализатор социально-экономического развития РФ. Возрождение морской инфраструктуры создаёт мультипликативный эффект, стимулируя развитие смежных отраслей и способствуя созданию новых рабочих мест. Особенно стоит отметить интеграцию портов в единую транспортную систему страны, что позволяет оптимизировать грузопотоки и снижать логистические издержки.

Принципиально важным является указание на то, что восстановительные работы ведутся с учётом современных экологических

стандартов, что особенно значимо для хрупкой экосистемы Азовского и Чёрного морей. Этот аспект демонстрирует сбалансированный подход к развитию транспортной инфраструктуры, сочетающий экономическую эффективность с экологической ответственностью. Этот аспект приобрёл особую актуальность после недавней экологической катастрофы в Черном море, связанной с аварией танкера, которая наглядно продемонстрировала риски нефтяных разливов для хрупкой экосистемы региона. Данный инцидент подтверждает необходимость строгого соблюдения экологических стандартов при развитии портовой инфраструктуры.

Список использованных источников

1. Берко А. К. Влияние транспортной системы на социально-экономическое развитие новых регионов Российской Федерации // Инновационная экономика и общество. 2024. № 1(43). С. 11-21.
2. Азовско-Черноморский бассейновый филиал // ФГУП РОСМОРПОРТ: официальный сайт. 2025. URL: https://www.rosmorport.ru/filials/nvr_seaports/.
3. Мариуполь, Бердянск – новый экспортный и транзитный комплекс России // Ритм Евразии: сайт. 2025. URL: <https://www.ritmeurasia.ru/news--2024-03-03--mariupol-berdjansk-novyj-eksportnyj-i-tranzitnyj-kompleks-rossii-eaes-71880>.

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ
РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В КОНТЕКСТЕ
ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА**

БЛИЗКАЯ Н. В.,

*ст. преподаватель кафедры маркетинга и логистики
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В работе предложено авторское определение электроэнергетического комплекса, включающего не только генерирующие, распределяющие и поставляющие предприятия, но и добывающие как основополагающие составляющие ресурсно-сырьевой базы, необходимой для выработки электроэнергии. Установлено, что интеграция возобновляемых источников энергии, повышение энергоэффективности и создание институциональной структуры являются важными шагами в развитии электроэнергетического комплекса. Участие местных сообществ, мониторинг результатов и поддержка инноваций также необходимы для достижения устойчивого развития региональной экономической системы. Такой комплексный подход способствует повышению эффективности

функционирования регионального электроэнергетического комплекса и развитию всей экономической системы региона.

Ключевые слова: электроэнергетический комплекс, региональная экономическая система, устойчивое развитие, эффективность

METHODOLOGICAL APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEM IN THE CONTEXT OF EFFICIENT FUNCTIONING OF THE ELECTRIC POWER COMPLEX

BLIZKAYA N. V.,

*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*

Abstract. The paper proposes the author's definition of the electric power complex, which includes not only generating, distributing and supplying enterprises, but also extractive enterprises, as the fundamental components of the resource and raw material base necessary for electricity generation. It was found that integration of renewable energy sources, energy efficiency and institutional framework development are important steps in the development of the electricity sector. Community participation, monitoring of results and support for innovation are also necessary to achieve sustainable development of the regional economic system. Such an integrated approach contributes to the improvement of the efficiency of the regional power complex and the development of the entire economic system of the region.

Keywords: electric power complex, regional economic system, sustainable development, efficiency

Согласно оценкам экспертов, электроэнергетический комплекс на уровне региона составляет целостную систему, задачей которой является эффективное и надёжное предоставление электроэнергии необходимого качества для всех возможных потребителей [1-3]. Это включает в себя весь комплекс процессов, таких как производство, передача, распределение, реализация и использование электроэнергии.

На основании анализа существующих научных работ и нормативно-правовых документов мы полагаем целесообразным объединить в понятие электроэнергетический комплекс (ЭЭК) не только генерирующие, распределяющие и поставляющие предприятия, но и добывающие как основополагающие составляющие ресурсно-сырьевой базы, необходимой для выработки электроэнергии, поскольку основными источниками генерации электроэнергии в ДНР являются теплоэлектростанции, работающие на угле (рис. 1).

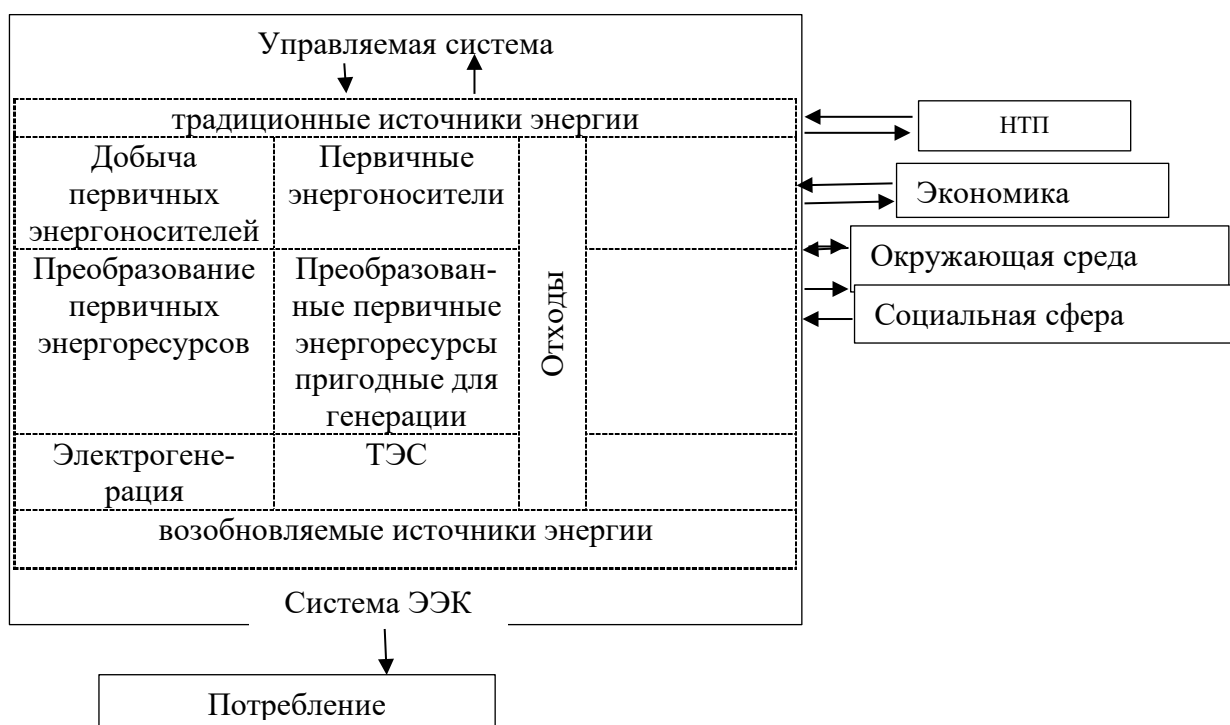


Рис. 1. Электроэнергетический комплекс (составлено автором)

Важнейшим элементом эффективного функционирования ЭЭК является оптимизация процессов преобразования энергии, что включает в себя повышение КПД энергетических установок и минимизацию потерь на всех этапах, от добычи до конечного потребления. В этой связи разработка и внедрение инновационных технологий, таких как интеллектуальные сети (Smart Grids), приобретают первостепенное значение. Smart Grids позволяют не только оптимизировать распределение энергии, но и интегрировать возобновляемые источники энергии в общую систему, снижая зависимость от традиционных ископаемых топлив.

Для обеспечения устойчивого развития региональных ЭЭК необходимо учитывать экологические аспекты функционирования энергетических объектов. Внедрение систем улавливания и хранения углекислого газа (CCS) на электростанциях, работающих на ископаемом топливе, является перспективным направлением снижения выбросов парниковых газов. Кроме того, важно стимулировать использование экологически чистых видов топлива, таких как биомасса и синтетический газ, полученный из возобновляемых источников.

Экономическая эффективность ЭЭК тесно связана с уровнем развития инфраструктуры. Модернизация и расширение транспортной инфраструктуры для доставки энергетических ресурсов, а также строительство новых генерирующих мощностей требуют значительных инвестиций. При этом важно учитывать не только прямые затраты, но и косвенные эффекты, такие как создание новых рабочих мест и стимулирование экономического роста в регионах.

Развитие региональных ЭЭК должно осуществляться на основе

комплексного подхода, учитывающего как экономические, так и социальные и экологические факторы. Необходима разработка и реализация стратегий устойчивого развития, направленных на повышение энергоэффективности, снижение выбросов парниковых газов и обеспечение энергетической безопасности регионов. Для достижения устойчивого развития региональной экономической системы в контексте эффективного функционирования электроэнергетического комплекса можно предложить следующий методический подход:

1. Анализ текущего состояния региона:

- провести комплексный анализ существующей энергетической инфраструктуры;
- оценить потребление энергии, источники выработки и экологические последствия.

2. Разработка стратегий устойчивого энергетического развития:

- определить стратегические цели по снижению углеродных выбросов и увеличению доли возобновляемых источников энергии (ВИЭ);
- разработать программы по модернизации существующих энергетических объектов.

3. Интеграция ВИЭ:

- способствовать внедрению ВИЭ (солнечная, ветровая, гидроэнергетика) путём создания благоприятных условий (субсидии, налоговые льготы);
- разрабатывать проекты по созданию локальных энергетических систем, которые могут работать автономно.

4. Энергоэффективность и сбережение ресурсов:

- реализовать программы по повышению энергоэффективности потребителей (промышленности, жилого сектора);
- внедрять современные технологии и обучение персонала для оптимизации потребления энергии.

5. Создание институциональной структуры:

- формирование кооперативов, ассоциаций для совместного использования ресурсов в сфере ЭЭК;
- установление партнёрства между государственными органами, бизнесом и НПО для совместного решения энергетических задач.

6. Участие местных сообществ:

- вовлечение местных сообществ в процесс принятия решений относительно энергетических проектов;
- обеспечение информированности населения о преимуществах ВИЭ и энергоэффективности.

7. Мониторинг и оценка результатов:

- создать систему мониторинга и оценки эффективности реализуемых программ и проектов;
- периодическая переоценка стратегий с учётом изменений в технологиях и спросе на энергию.

8. Образование и повышение осведомлённости:

- организация обучающих семинаров и информационных кампаний для повышения уровня осведомлённости о важности устойчивого развития;
- внедрение образовательных программ в учебные заведения по вопросам устойчивого развития и энергетики.

9. Инновации и научные исследования:

- поддержка НИОКР в области новых технологий для электроэнергетики;
- сотрудничество с университетами и исследовательскими институтами для внедрения инноваций.

Таким образом, комплексный подход, основанный на устойчивом развитии, включает в себя экономические, социальные и экологические аспекты, и может значительно повысить эффективность функционирования регионального электроэнергетического комплекса, что в свою очередь повлияет на развитие всей экономической системы региона.

Список использованных источников

1. Кузнецов П. А. Влияние развития электроэнергетической инфраструктуры на рост экономики // Инновации и инвестиции. 2020. № 5. С. 288-291. EDN EPGGOK.
2. Землячева Е. А. Тренды устойчивого развития ТЭК в региональной экономике России и прогнозирование дальнейших перспектив // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 3, № 1(154). С. 68-75. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.03.008. EDN JQFVDG.
3. Гитинасулов М. М. Региональный электроэнергетический комплекс: содержание и структура // Региональная экономика: теория и практика. 2011. №25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-elektroenergeticheskiy-kompleks-soderzhanie-i-struktura>.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ESG-ФАКТОРЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

БУРИК Н. А.,

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

Аннотация. В работе рассматривается влияние устойчивого развития и ESG-факторов на стратегическое управление социально-экономическими системами. Выявлены ключевые барьеры, препятствующие эффективному внедрению ESG-критериев в процессы принятия управленческих решений, а также предложены пути их преодоления.

Ключевые слова: устойчивое развитие, социально-экономическая система, окружающая среда, ESG-фактор, стратегическое управление

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ESG FACTORS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

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*

Abstract. The paper examines the impact of sustainable development and ESG factors on the strategic management of socio-economic systems. The key barriers preventing the effective implementation of ERP criteria in management decision-making processes have been identified, and ways to overcome them have been proposed.

Keywords: sustainable development, socio-economic system, environment, ESG factor, strategic management

Для современного мира характерно большое количество глобальных проблем, из-за которых концепция устойчивого развития приобретает первостепенное значение. Данная концепция как комплексный подход к функционированию предприятий, при котором экономические, социальные и экологические цели развития сбалансированы и интегрированы, появилась в конце XX века в рамках деятельности международных организаций, в первую очередь ООН, и нашла своё отражение в принятых документах «Цели развития тысячелетия» [1] и «Цели устойчивого развития» [2]. И на данном этапе развития общества обеспечение баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологической устойчивостью становится ключевой задачей для эффективного функционирования социально-экономических систем. В этой связи интеграция ESG-факторов (Environmental, Social, Governance) в стратегическое управление представляет собой необходимый инструмент для достижения долгосрочной стабильности.

ESG расшифровывается как «экология, социальная ответственность и корпоративное управление» и предполагает комплексный подход к мониторингу воздействия бизнеса по трём основным направлениям (рис. 1):

- ответственное отношение к окружающей среде (E – environment) в рамках ESG-факторов охватывает воздействие организации на природную среду и эффективность управления ресурсами. Это комплексная категория, включающая в себя широкий спектр вопросов, связанных с экологической устойчивостью и ответственностью: выбросы парниковых газов, отходы, загрязнение окружающей среды, биоразнообразие и т. д. Сбор экологических данных побуждает владельцев бизнеса задуматься о том, как сократить потребление энергии, воды и отходов, что позволяет экономить средства, а высокий показатель экологической безопасности указывает на то, что компания работает более эффективно;



Рис. 1. ESG-компоненты

- высокая социальная ответственность (S – social) охватывает широкий спектр вопросов, связанных с взаимодействием компании с людьми как внутри организации, так и за её пределами. Это касается не только безопасности и равенства сотрудников, но и того, насколько активно организации взаимодействуют с обществом для его улучшения. Высокий социальный рейтинг подразумевает безопасную рабочую среду для сотрудников, более привлекательную деловую культуру, что, в свою очередь, помогает поддерживать низкую текучесть кадров и более эффективную структуру затрат;

- высокое качество корпоративного управления (G – governance) – этот аспект учитывает вопросы, связанные с деловой этикой, коррупцией и соблюдением нормативных требований. Обеспечивая ответственное ведение бизнеса, он становится основой для устойчивого развития, привлечения инвестиций, повышения эффективности и укрепления деловой репутации, что, в свою очередь, гарантирует долгосрочный успех компании.

Следует подчеркнуть, что на промышленных предприятиях с большим количеством вредных выбросов и отходов, загрязняющих окружающую среду, наибольшее внимание следует уделять ответственному отношению к окружающей среде. Экологическая ответственность также имеет непосредственное отношение к предприятиям сферы услуг и туризма, которые обеспечивают непосредственный контакт своих потребителей с окружающей средой. Для градообразующих предприятий, которые являются ядром региональной экономики, наибольшее значение будет иметь S-принцип участия в создании местной инфраструктуры, который напрямую влияет на качество жизни [3].

Однако, несмотря на растущую популярность, интеграция ESG-факторов в стратегическое управление, сталкивается с рядом серьёзных проблем.

Во-первых, это отсутствие единых, общепринятых стандартов и методологий оценки ESG-деятельности. Рейтинговые агентства и организации используют собственные подходы, что приводит к несопоставимости данных и затрудняет объективную оценку эффективности ESG-стратегий.

Во-вторых, интеграция ESG-факторов требует пересмотра и изменения корпоративной культуры, что может противоречить краткосрочным финансовым интересам и вызвать сопротивление со стороны некоторых заинтересованных сторон.

Подводя итоги, следует отметить, что в рамках управления социально-экономическими системами устойчивое развитие представляет собой стремление к сбалансированному прогрессу, в котором участвуют как компании, так и общество в целом. А ESG-факторы, в свою очередь, служат практическим инструментом для оценки и управления этим процессом, предоставляя чёткие метрики для измерения состояния системы и отслеживания изменений, вызванных управленческими решениями.

Список использованных источников

1. Цели развития тысячелетия: доклад 2015 года. URL: <https://www.un.org/ru/millenniumgoals/mdgreport2015.pdf>.
2. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года: резолюция 70/1: 25 сентября 2015 г. URL: <https://bigenc.ru/b/preobrazovanie-nashego-mira-747c7b?page=1>.
3. Morozov M. A., Morozova N. S. ESG transformation of enterprises as an innovative trend in the context of digitalization and the new normal // Revista Espacios. Vol. 43, N° 08. 2022. P. 45-55. DOI: 10.48082/espacios-a22v43n08p05.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РФ²

ВАСИЛЕНКО Д. В.,

*д-р экон. наук, доцент, профессор
кафедры теории управления и государственного администрирования
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В статье отмечено, что на современном историческом этапе развития национального хозяйства, когда постепенно возрастают

² Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Механизмы социализации государственной экономической политики» (регистрационный номер НИОКТР 124012900542-6) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год

угрозы сбалансированности его функционирования и масштабы отрыва технологической подготовки отечественной экономики по уровням технологической способности и инновационной конкурентоспособности производственно-экономических систем от ведущих стран мира, возникает насущная потребность в постоянной корректировке состава вводимых в рамках национальной экономической системы средств реализации формирования, наращивания и рационализации использования социального потенциала устойчивого развития.

Ключевые слова: экономика, развитие, социальный потенциал, устойчивое развитие, методика

METHODOLOGICAL SUBSTANTIATION OF THE MODEL OF FORMATION OF THE SOCIAL POTENTIAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION

VASILENKO D. V.,

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

Abstract. The article notes that at the current historical stage of the development of the national economy, when threats to the balance of its functioning and the extent of the separation of technological training of the domestic economy in terms of technological ability and innovative competitiveness of production and economic systems from the leading countries of the world are gradually increasing, there is an urgent need for constant adjustment of the composition of the means introduced within the framework of the national economic system to implement the formation of, building up and rationalizing the use of the social potential of sustainable development.

Keywords: economy, development, social potential, sustainable development, methodology

Существующая трактовка оригинального подхода к сущности и содержанию системообразующего регулятора является основой формирования теоретико-концептуальной модели анализа результативности организационно-экономического механизма решения проблем управления социальным потенциалом устойчивого развития в контексте реализации интеграционного выбора государства.

Однако её формализация осуществляется не в рамках традиционного субъект-объектного, а субъект-субъектного взаимодействия. Особенности субъект-субъектной взаимозависимости создают условия для формирования концепта единого теоретико-аналитического контекста реализации

пространства целевых функционалов устойчивого развития, в котором объединены основные подсистемы общества и национальной экономической системы (именно это обуславливает целесообразность и необходимость сочетания экономической, технологической, информационной и социальной подсистемы в единый социально-экономический комплекс).

Поскольку разработка алгоритма построения и реализации оптимальной для Российской Федерации макроэкономической модели формирования социального потенциала устойчивого развития является замкнутой системой выполнения организационно-экономических и квалиметрических задач, а организационно-экономический механизм решения проблем целеориентированного управления – это замкнутая система реализации действия специфического состава регуляторов и рычагов влияния на формирование, наращивание и рационализацию использования соответствующих потенциалов (промышленного, инновационного, информационного, энергоэффективности, экономической безопасности и структурных изменений), то все методы, средства и способы должны быть чётко разграниченными по этапам развития макроэкономической модели и логистически- и когнитивно-информационно направленными с целью обеспечения плотности взаимодействия между собой и достижения объективности расчётов.

Учитывая это, необходимо систематизировать совокупность методических подходов, которыми следует пользоваться на каждом этапе решения проблем управления социальным потенциалом устойчивого развития.

Методы и инструментарий для разработки оптимальной для РФ макроэкономической модели формирования социального потенциала устойчивого развития:

1. Методы синтеза, научной абстракции, определения причинно-следственных связей и их плотности.

2. Методы концептуально-аналитического анализа: системного анализа, регрессионного и факторного анализа, контент-анализ.

3. Методы анализа групп; сравнения; количественной оценки; корреляционного анализа. Метод логического проектирования – для определения наиболее весомых регрессоров и весомости их влияния на уровень конститутивных на определённом этапе развития национального хозяйства потенциально-факторных детерминант.

4. Методы параметрической оптимизации: многокритериальная векторная и однокритериальная; однопараметрической и многопараметрической – для разработки и формализации критериального пространства целевых функционалов приоритетных составляющих социального потенциала устойчивого развития.

5. Методы функционального, морфологического, информационного и эконометрического анализа для определения единого критерия оценивания

измерений с построением адекватной системы сравнительных показателей (абсолютных, интегральных, обобщённых интегральных, агрегированного интегрального показателя потенциала устойчивого развития).

6. Метод структурных матриц, визуального воспроизведения и графический метод.

7. Методы математической статистики и рейтинговый метод, группировка, сравнение и обобщение социально-экономических показателей и их относительных значений.

8. Метод элиминирования, корреляционный, функциональный и регрессионный анализ, математического программирования, экспертный метод; метод весовых коэффициентов для объективизации пороговых пределов обобщённых и агрегированного показателей социального потенциала устойчивого развития.

9. Методы: обобщения; предварительного, текущего и заключительного контроля; интервью и экспертного анализа; факторного анализа; фрактальных графов; построения корреляционных матриц; табличное, графическое и аналитическое моделирование – для идентификации ключевых препятствий.

10. Прогностический метод, а также модельных решений, графический методы анализа систем.

11. Методы: создание архитектуры целевого программного обеспечения для идентификации параметров социального потенциала устойчивого развития; динамического и нелинейного программирования.

12. Метод логического моделирования и проектирования; методы прогнозирования и линейного и дискретного моделирования; методы идентификации параметров регламентирующей, мобилизующей, организационной и прогностической функции.

13. Методы альтернативного и предельного анализа, абсолютных и сравнительных преимуществ, анализ эластичности, табличное, графическое, аналитическое моделирование, структурной оптимизации и определение равновесия для уточнения допустимых пороговых изменений агрегированного интегрального и обобщённых интегральных показателей.

14. Методы управления по отклонениям и объектно-целевого анализа, структурно-информационного анализа и анализа систем, методы безусловной оптимизации и оптимизации с условиями математического программирования.

15. Методы положительного и нормативного анализа, а также синергетического подхода по рационализации разделения/перераспределения резервов, ресурсов и возможностей национальной экономической системы. Методы построения морфологических матриц «условия – ограничения» для формирования трёх типов стратегического набора составом из двадцати шести различных по природе политик в контексте формирования,

наращивания и рационализации использования социального потенциала устойчивого развития РФ.

При этом в рамках предложенных методических основ формирования системы оценивания потенциала устойчивого развития стратегии в соответствии с приобретёнными национальной экономической системой системообразующих признаков к устойчивому развитию можно формализовать для каждого из трёх этапов построения и реализации оптимальной для Российской Федерации макроэкономической модели (I – системо- и структурообразующий; II – содержательный; III – динамический) совокупность политик различной природы, то есть три стратегических набора, которые разработаны с помощью метода построения морфологической матрицы «условия – ограничения».

Таким образом, по результатам выполненного научного исследования по формированию системы оценки масштабов социального потенциала устойчивого развития разработана структура организационно-экономического механизма решения проблем целеориентированного управления социальным потенциалом устойчивого развития, репрезентация действия которого воспроизведена по оригинальной концептуально-аналитической модели при разграничении его архитектуры на два ключевых элемента:

- к процессной его составляющей привлечена производная компонента, обеспечивающая реализацию по трём фазам (системо-структурообразующая, содержательная, динамическая) пятнадцати этапов оптимальной для Российской Федерации макроэкономической модели формирования социального потенциала устойчивого развития, идентифицированных по положениям процессно-замкнутой концепции его системно-комплексного оценивания;

- к аппаратному элементу инкорпорированы специфические регуляторы и стратегический инструментарий с целью уплотнения производственно-хозяйственных, общественных, эколого-экономических связей; рационализации освоения природно-ресурсного потенциала; наращивания инновационной способности национальной экономической системы; оптимизации системы контроля и корректировки; обеспечения информационно-методической объективности; регенерации реального сектора экономики РФ.

РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ВЕРЕНИЧ Г. Д.,

*ст. преподаватель кафедры экономики и управления инновационными
проектами в промышленности
Белорусский национальный технический университет,
Минск, Минская область, Республика Беларусь;*

МАРЦЕВА С. В.,

*ст. преподаватель кафедры менеджмента
Белорусский национальный технический университет,
Минск, Минская область, Республика Беларусь*

Аннотация. В современных условиях важным является осуществление анализа функционирования социально-экономической системы государства, так как в процессе времени происходит её трансформация и эволюционное развитие, которые следует оценивать и корректировать для получения оптимального результата. В данной статье характеризуется понятие «социально-экономическая система» и приводится анализ развития социально-экономической системы Республики Беларусь в современных условиях.

Ключевые слова: экономика, стабильность, социально-экономическая система, занятость, производительность труда

DEVELOPMENT OF THE SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEM OF THE REPUBLIC OF BELARUS

VERENICH G. D.,

*Senior Lecturer of the Department of Economics and Management of Innovative
Projects in Industry,
Belarusian National Technical University,
Minsk, Minsk region, Republic of Belarus;*

MARTSEVA S. V.,

*Senior Lecturer of the Department of Management,
Belarusian National Technical University,
Minsk, Minsk region, Republic of Belarus*

Abstract. In modern conditions, it is important to analyze the functioning of the socio-economic system of the state, since in the course of time its transformation and evolutionary development occur, which should be assessed and adjusted to obtain the optimal result. This article characterizes the concept of a

«socio-economic system» and provides an analysis of the development of the socio-economic system of the Republic of Belarus in modern conditions.

Keywords: economy, stability, socio-economic system, employment, labor productivity

Социально-экономическая система представляет собой объединение различного рода ресурсов и экономических субъектов, взаимосвязанных между собой, и взаимодействующих в процессе производства, реализации и потребления общественного продукта.

В процессе развития общества сложились четыре вида социально-экономических систем: традиционная, командно-административная (плановая), рыночная и смешанная.

Традиционная социально-экономическая система предполагает стабильность и устойчивость развития с использованием ограниченных ресурсов.

Для командно-плановой социально-экономической системы характерным является организация экономики таким образом, что все ресурсы находятся в собственности государства.

Рыночная социально-экономическая система предполагает свободную конкуренцию и ценообразование, многообразие форм собственности при производстве, распределении, обмене и потреблении ресурсов страны.

Для смешанной социально-экономической системы характерно равновесие государственного и частного сектора в производстве, распределении, обмене и потреблении общественного продукта.

Для Республики Беларусь характерна социально-ориентированная рыночная социально-экономическая система. При этом свойственны также черты плановой экономики, так как правительство руководит процессом производства и распределения общественного продукта.

Раз в пять лет в стране разрабатывается Программа социально-экономического развития Республики Беларусь. Главная цель развития государства, указанная в Программе, – обеспечение стабильности в обществе, повышение уровня благосостояния населения за счёт дальнейшей модернизации экономики, создание комфортных условий для жизни, работы и самореализации граждан, сохранение безопасности и суверенитета страны [1].

Для оценки и характеристики социально-экономической системы используются следующие показатели: ВВП, индекс развития человеческого потенциала, производительность труда, достижение Целей устойчивого развития, макроэкономическая ситуация и другие показатели.

Согласно статистическим данным, темп роста ВВП за 2024 год при плане 103,8 % составил 104 %, а если рассматривать его изменение за более

длительный период – 2010-2023 год – то следует отметить, что ВВП увеличился на 20,1 %. Этому способствовали правильно принятые решения по организации стабильной работы таких отраслей, как промышленность, строительство, торговля и транспорт. В 2024 г. по сравнению с 2023 г. вырос объём полученной чистой прибыли на 8,8 %, он составил более 16 млрд белорусских рублей. Снизилось количество убыточных организаций до минимальных значений. Производительность труда в длительной перспективе – 2010-2023 год – выросла на 35,2 %.

По индексу развития человеческого потенциала Всемирного банка Беларусь занимает 36-е место из 174 государств по уровню производительности труда нового поколения работников.

В мировом рейтинге достижения 17 Целей устойчивого развития Республика Беларусь занимает 18-е место среди 166 стран мира.

Страна занимает 10-е место в мире среди 167 стран в рейтинге стран мира (Legatum Global Prosperity, 2021 г.) по компоненту «Вовлечение рабочей силы» субиндекса «Качество экономики» и 1-е место в мире по компоненту «Террористическая безопасность» субиндекса «Безопасность».

В целом в современных условиях в стране сохранена макроэкономическая стабильность. Золотовалютные резервы за 2024 год увеличились почти на \$800 млн и составляют почти \$9 млрд. В экономику привлечено \$1,7 млрд прямых иностранных инвестиций на чистой основе, прирост по сравнению с 2023 годом составляет 3,5 %. Более 70 % от объёма инвестиций вложены в реальный сектор. В 2024 году в стране осуществлялось активное инвестирование в инфраструктуру в регионах: 6,6 млрд рублей.

В исследуемом периоде следует отметить, что растёт доверие населения к национальной валюте. В течение 2024 года срочные банковские вклады в белорусских рублях выросли почти на 3 млрд рублей, или на 35 %. Инфляция за год составила 5,2 %.

Согласно статистическим данным, государство тратит около 40 % бюджета страны на социальную сферу.

Реальная заработная плата в последние годы в стране выросла более чем в 1,3 раза. Реальные располагаемые денежные доходы составляют 114,6 % по сравнению с прошлыми периодами. Уровень малообеспеченности населения в процентах к общей численности населения составляет только 3 %. Согласно выборочному обследованию домашних хозяйств, обеспечена стабильная занятость населения. Коэффициент безработицы, рассчитанный в соответствии с методологией Международной организации труда, в 2021 году составлял 3,8 %, в 2024 году снизился до 3,1 %.

Активно осуществляется адресная социальная поддержка работников бюджетной сферы и низкооплачиваемых категорий работников.

Каждому гражданину предоставлена возможность получить качественное образование. В настоящее время в стране действует 3750 детских дошкольных учреждений, 2872 учреждений общего среднего образования, 166 учреждений профессионально-технического образования, 224 учреждения среднего специального образования, 49 учреждений высшего образования. Активно развивается научно-ориентированное образование. В настоящее время 119 учреждений ведёт подготовку специалистов по направлению аспирантура и 79 учреждений по направлению докторантура. По индексу уровня образования Республика Беларусь занимает 32-е место из 189 государств [2].

Высокого уровня достигла система здравоохранения страны. По уровню развития здравоохранения РБ занимает 59-ю позицию в международном рейтинге среди 93 стран. В стране действует 569 больничных организаций, 2707 амбулаторно-поликлинических организаций, 474 санаторно-курортных, оздоровительных и других организаций специализированных средств размещения, 81 дом-интернат для престарелых и инвалидов (взрослых), 9 домов-интернатов для детей-инвалидов с особенностями психофизического развития. В настоящее время в системе здравоохранения работает 48,7 тыс. человек врачей и 125 тыс. человек средних медицинских работников. Обеспеченность населения практикующими врачами составляет 53,2 на 10000 человек населения. Обеспеченность населения средними медицинскими работниками составляет 136,5 на 10000 человек населения. Ожидаемая продолжительность здоровой жизни в настоящее время составляет 65,4 года. Ожидаемая продолжительность жизни в целом составляет 74,5 года [3].

Активно осуществляется пропаганда здорового образа жизни. По данным выборочного обследования домашних хозяйств, по уровню жизни курящее население в процентах от общей численности населения в возрасте от 16 лет и старше в 2022 году составляло 23 %, в 2023 году снизилось до 22,1 %.

Таким образом, следует отметить, что, несмотря на санкции, вводимые Евросоюзом, США и другими странами, Республике Беларусь удалось сохранить внутреннюю стабильность и рост экономики. Диверсификация по странам и поиск новых рынков сбыта позволяет поддерживать занятость и деловую инициативу, сглаживать внешнеторговые риски, активизировать участие страны в торгово-экономических процессах, направленных на наращивание экспортного потенциала. Постоянно происходит рост благосостояния населения страны, растут размеры доходов граждан, повышается их образовательный уровень, растёт социально-бытовой уровень населения. Достигнуты определённые успехи в системе здравоохранения. Осуществляются мероприятия для организации комфортного проживания

населения в регионах, проводятся мероприятия по развитию человеческого капитала, активно развивается сфера услуг, осуществляется внедрение новых технологий во всех отраслях народного хозяйства, растёт производительность труда, повышается качество реализуемой продукции. Отмечается устойчивая работа в сфере промышленности, сельского хозяйства, торговли, транспорта, связи. В целом следует отметить определённое расширенное воспроизводство и качественные, положительные структурные изменения в экономике страны, а также достижения по ряду Целей устойчивого развития.

Список использованных источников

1. Указ Президента Республики Беларусь от 29.07.2021 № 292 «Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 годы». Минск, 2025. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292>.
2. Образование в Республике Беларусь. Статистический буклет. – Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2024. Минск, 2025. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/obrazovanie/publikatsii_8/index_99835/.
3. Инфографика здравоохранение – Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2024. Минск, 2025. URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2023/infographics_zdravoochr.pdf.

ИССЛЕДОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРИЗНАКОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РФ³

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. В работе определена цель перехода Российской Федерации к устойчивому развитию, выделены основные проблемы, связанные с этим процессом, как на общегосударственном уровне, так и на региональном.

³ Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Конкретизированы ключевые принципы и признаки устойчивого развития регионов РФ, отражающие концепцию «триединства устойчивости».

Ключевые слова: устойчивое развитие, регион, признаки, принципы

A STUDY OF KEY CHARACTERISTICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION REGIONS

GONCHAROVA M. V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
of Foreign Economic Activity*

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

Annotation. The study defines the goal of the Russian Federation's transition to sustainable development, highlights the main problems associated with this process at both the national and regional levels. It specifies key principles and characteristics of sustainable development in Russian regions, reflecting the concept of the 'triple bottom line' of sustainability

Keywords: sustainable development, region, features, principles

The main goal of the Russian Federation's transition to sustainable development is to improve the quality of life for present and future generations, based on economic growth, the formation of a socially-oriented market economy, ensuring jobs and labor guarantees, efficient use of resources, environmental protection, fairness, stabilizing the population, preserving intellectual potential, and international cooperation. Sustainable development of the state is only possible through the sustainable development of its regions, ensuring an effective spatial structure of the economy while respecting the interests of all regions.

Sustainable development of the Russian Federation is closely linked to solving problems such as:

- creating modern technologies and technical means aimed at solving problems of environmental and technological safety;
- technological renewal of production capacity and the production of environmentally friendly and competitive products;
- maximizing the involvement of the country's scientific and technical potential in solving the entire cycle of resource conservation problems;
- reducing the resource and material intensity of production [3].

However, when implementing these national tasks, it is necessary to consider the unique characteristics of each region.

The problems solved in each region must align with national objectives, while also taking into account local specificities.

In particular, this implies:

- forming a regional economic mechanism that regulates the socio-economic development of the territory;
- restructuring the regional economic complex, taking into account the capacity of local ecosystems and the requirements of a market economy;
- developing comprehensive interregional schemes for the functioning of the economy, allowing to increase its efficiency.

A region that does not meet the key characteristics of sustainable development cannot be considered developed. These characteristics are specified in the corresponding principles:

the principle of target orientation defines both the method of goal-setting (democratization of choice) and the nature of the goals. The concept of 'quality of life' includes an environmental component;

the principle of organization in space concerns the basic foundations of regional eco-oriented activity – constitutionality, shared responsibility, equivalence, and preservation of the ecological environment;

the principle of organization in time establishes certain parameters for the interaction of generations, the obligations of the current generation to future generations. This refers to avoiding the accumulation of environmental problems, creating environmental reserves, and the need to forecast the consequences of implementing certain political and practical decisions;

the principles of ecological sustainability reflect important substantive characteristics of human activity, imperative for ensuring the sustainable development of the region. This implies the need to ensure an appropriate level of ecologization of economic activity, economization of eco-oriented activity, as well as a fair distribution of compensation costs, and minimal harmful consequences of nature's feedback;

the principles of ecological motivation emphasize the necessary motivational prerequisites for effective eco-oriented activity. For example, in a region that is not financially supported, the incentives for such activity will be suppressed under any other circumstances.

The key features of sustainable development of the Russian Federation regions can be grouped into three main aspects, reflecting the concept of the «trinity of sustainability»: economic, social and environmental. The main features for each of these aspects are presented in figure 1.

Based on the above-mentioned characteristics of sustainable development, we can identify indicators that reflect the effectiveness of regional development.

Economic:

- diversified economy: reduced dependence on commodity price fluctuations, stable economic growth;
- innovative activity: increased competitiveness, new jobs;
- investment attractiveness: favorable investment climate that attracts investment, developed infrastructure, transparent regulatory environment;
- efficient use of resources: rational use of resources, resource-saving

technologies, renewable energy, waste reduction, recycling and secondary use;

- SME development: job creation, innovation, economic diversification;

- increased labor productivity: introduction of modern technologies and management methods, advanced training of employees.

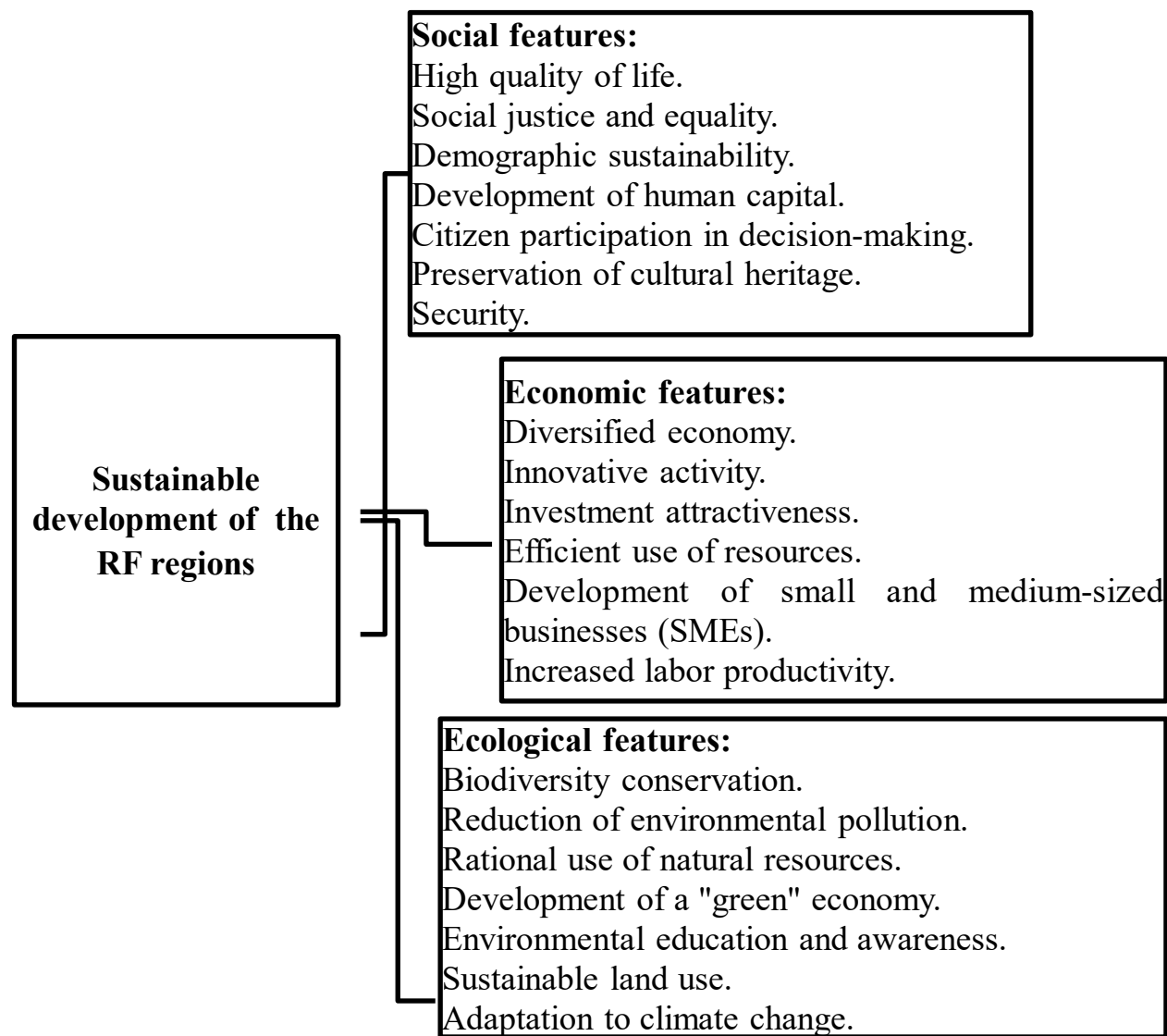


Fig. 1. Key features of sustainable development of the RF regions

Social:

- high quality of life: access to quality education, healthcare, culture and social services; comfortable urban environment and infrastructure for recreation;

- social justice and equality: reducing poverty and inequality; equal opportunities for all citizens;

- demographic sustainability: supporting the birth rate, reducing mortality, increasing life expectancy and improving public health;

- human capital development: investing in education, healthcare, culture and sports; conditions for self-realization;

- citizen participation in decision-making: transparency of government activities, involving citizens in discussions and decision-making;
- preservation of cultural heritage: protecting historical and cultural heritage, developing tourism and cultural industries;
- security: ensuring the safety of life and health of citizens, protection from emergencies and crime.

Environmental:

- preservation of biodiversity: protecting and restoring ecosystems, preserving rare and endangered species, creating protected areas;
- reducing environmental pollution: introducing environmentally friendly technologies, reducing emissions, improving air and water quality;
- rational use of natural resources: implementation of resource-saving technologies, waste reduction, recycling and secondary use;
- development of a «green» economy: support for environmentally friendly production, development of renewable energy, stimulation of demand for environmentally friendly goods and services;
- environmental education and awareness: increasing the environmental culture of the population, forming a responsible attitude towards the environment;
- sustainable land use: rational use of land, prevention of soil degradation, restoration of disturbed areas;
- adaptation to climate change: development of measures to adapt to climate change, reducing the risks of natural disasters.

It is important to note that all these characteristics are interconnected and interdependent. Sustainable development of a region is only possible with a comprehensive and balanced development of all three aspects: economic, social, and environmental. It is necessary to consider the specific characteristics of each region and develop individual sustainable development strategies that take into account its natural, economic, and social features

Список использованных источников

1. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/401425792/>.
2. Феофилова Т. Ю. Экономическая безопасность – стратегический национальный приоритет РФ: анализ новой стратегии национальной безопасности РФ // Вестник алтайской академии экономики и права. 2021. № 7-1. С. 83-88. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46381028>.
3. Шабалина Л. В. О необходимости разработки концепции пространственного развития Донецкой Народной Республики // Вестник Института экономических исследований. 2023. № 2(30). С. 55-66.

УГРОЗЫ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

ГОРОБЕЦ П. Д.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры экономической теории и маркетинга

УО «Белорусский государственный технологический университет»,

Минск, Минская область, Республика Беларусь

Аннотация. Безопасность любого государства, позиционирующего себя как суверенный субъект права, в настоящее время зависит не только от влияния различных внутренних факторов, но и во многом от экономических, военно-политических и кросс-культурных процессов, происходящих в беспокойном мире. В этой связи влияние и угрозы глобализации, охватывающей как мировую экономику в целом, так и затрагивающей в той или иной степени независимые страны, трудно переоценить.

Ключевые слова: государство, угрозы, глобализация, суверенитет, безопасность, независимость

THREATS TO STATEHOOD IN THE CONTEXT OF MODERN GLOBALIZATION

GOROBETS P. D.,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor

of the Department of Economic Theory and Marketing

EI «Belarusian State Technological University»,

Minsk, Minsk region, Republic of Belarus

Abstract. The security of any state that positions itself as a sovereign subject of law currently depends not only on the influence of various internal factors, but also largely on economic, military-political and cross-cultural processes occurring in a troubled world. In this regard, the influence and threats of globalization, covering both the world economy as a whole and affecting independent countries to one degree or another, are difficult to overestimate.

Keywords: state, threats, globalization, sovereignty, security, independence

Глобализация, характеризуемая усилением взаимосвязанности экономик, культур и политических систем, имеет не только положительные, но и негативные последствия, тем самым создавая новые вызовы для государственного суверенитета. Рассмотрим основные проблемы и ключевые угрозы современности:

1. Политические, правовые и военные угрозы:

– ослабление национального суверенитета и государственного контроля. Международные организации (ЕС, МВФ) и соглашения (например, Парижское климатическое) диктуют условия и тем самым могут ограничивать самостоятельность государств в принятии решений без учёта

национальных социально-экономических интересов. Пример: обязательства по сокращению выбросов CO₂;

– влияние международных корпораций. Крупные компании могут оказывать давление на правительства, добиваясь выгодных законов. Компании вроде Google или Amazon уклоняются от налогов, влияя тем самым на наполняемость бюджетов государств. Их лоббирование может исказить истинную национальную экономическую политику;

– гибридные войны, кибервойны и хакерские атаки. Целенаправленные атаки на инфраструктуру (например, отключение энергосетей Украины в 2015-2016 гг., целенаправленное уничтожение во время боевых действий объектов критической инфраструктуры) ставят под угрозу безопасность как отдельных регионов, так и страны в целом. Неутихающие старые и возникающие новые межгосударственные военные конфликты, связанные в первую очередь с выстраиванием нового миропорядка, в том числе и многополярного мира, не добавляют уверенности в мирной безмятежности будущего мирового сообщества.

2. Экономические риски:

– усиление экономического неравенства. Разрыв между богатыми и бедными, рост безработицы в некоторых секторах экономики из-за переноса производств в страны с дешёвой рабочей силой, люди в развитых странах теряют рабочие места;

– зависимость от глобальных рынков. Кризисы, подобные 2008 году, быстро распространяются. Греция во время долгового кризиса потеряла контроль над бюджетной политикой;

– неравенство и офшоры. ТНК используют офшоры для ухода от налоговых платежей, сокращая тем самым налоговые поступления в страну, зависимой от ТНК и где непосредственно осуществляются бизнес-процессы. Например, только страны Африки теряют до 60 млрд долларов ежегодно из-за налогового уклонения корпораций;

– санкции как инструмент давления против стран, не согласных с политикой отдельных недружественных, но экономически развитых мировых стран-глобалистов. Например, экономические и политические санкции против Ирана, России или Беларуси влияют на их национальную экономику и суверенные решения, торговые санкции Соединённых Штатов Америки против стран, не согласных с внешнеэкономической деятельностью и международной политикой, проводимых США.

3. Социокультурные вызовы как угроза национальной культуре и идентичности:

– унификация или стандартизация культур. Доминирование западных ценностей, массовой культуры (кино, музыка, фастфуд) приводит к исчезновению местных традиций. Глобальные бренды (McDonald's, Netflix) вытесняют локальные традиции. Потеря языкового разнообразия – английский язык вытесняет национальные языки, особенно среди молодёжи. Франция и Россия борются за сохранение языка, ограничивая на законодательном уровне использование англицизмов. Очевидна

необходимость усиления и расширения кросс-культурных мероприятий между странами;

- миграционные кризисы. Беженцы из Сирии, Среднего Востока и Африки создают социально-экономическую нагрузку на страны ЕС, усиливая ксенофобию и популизм, создавая тем самым мощное внутригосударственное социально-экономическое напряжение, отсутствовавшее до процессов массовой эмиграции;

- информационная война. Фейковые новости, «постправда» и вмешательство во внутренние дела государств, в частности, в выборные процессы различных уровней (например, обвинения России во вмешательстве в политику США, непризнание легитимности президента Республики Беларусь) подрывают доверие к сформировавшимся институтам системам выборности.

4. Социальные и этические проблемы:

- эксплуатация рабочей силы. В развивающихся странах работники часто трудятся в плохих условиях за низкую зарплату;

- рост потребительства. Глобализация поощряет избыточное потребление, что ведёт к долгам и экологическим проблемам.

5. «Технологические угрозы»:

- цифровые валюты. Криптовалюты (Bitcoin) снижают контроль государств над финансовыми потоками;

- сетевой (промышленный) шпионаж: несанкционированное, а, следовательно, незаконное получение доступа к защищённой информации. Например, китайская кампания Hafnium (взломы данных госучреждений);

- искусственный интеллект. Автоматизация лишает государства монополии на силу (например, автономные дроны), обособленность и формирование технократического сегмента государственного управления, могущего выйти из-под контроля.

6. Экологические и эпидемиологические риски:

- увеличение загрязнения. Рост производства и транспортировки товаров ведёт к выбросам CO₂, загрязнению океанов и вырубке лесов;

- истощение ресурсов. Глобальный спрос на нефть, редкие металлы и другие ресурсы приводит к их быстрому истощению;

- глобальное потепление и изменение климата. Малые островные государства (Тувалу) могут исчезнуть из-за повышения уровня моря. До сих пор не найден консенсус в вопросах загрязнения атмосферы вредными выбросами и утилизации или переработки пластикового мусора, представляющего реальную угрозу для будущих поколений;

- трансграничные катастрофы. Пандемия COVID-19 показала уязвимость систем здравоохранения и зависимость от глобальных цепочек поставок.

7. Реакция на глобализацию:

- популизм и национализм. Brexit и политика Трампа стали ответом на воспринимаемую утрату контроля. Противостояние между глобалистами и

антиглобалистами, усиливающееся в последнее время, усложняет и дестабилизирует международное сотрудничество и мирное сосуществование.

Заключение. Глобализация не только ускоряет развитие технологий и экономики, но одновременно усиливает неравенство, угрожает культурам и экологии, тем самым создавая парадокс современности: государства вынуждены делиться суверенитетом для решения транснациональных проблем, но это же усиливает их уязвимость и риски в потере суверенитета. Баланс между мировой интеграцией и защитой национальных интересов остаётся ключевым вызовом XXI века.

ТЕХНОПАРКИ КАК СУБЪЕКТЫ ИННОВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА СТРАНЫ

ГРАНИК И. М.,

*канд. экон. наук, доцент,
директор Института повышения квалификации и переподготовки
УО «Брестский государственный технический университет»,
Брест, Брестская область, Республика Беларусь*

Аннотация. Одной из приоритетных целей развития экономики Республики Беларусь является стимулирование отечественных инновационных разработок в промышленности для обеспечения технологического суверенитета страны. Технопарки в Республике Беларусь функционируют как субъекты инновационной инфраструктуры.

Ключевые слова: экономика, инновации, технопарки, инфраструктура, регион, страна

TECHNOLOGY PARKS AS SUBJECTS OF INNOVATIVE STRUCTURE AND ENSURING SOCIAL AND ECONOMIC SOVEREIGNTY OF THE COUNTRY

GRANIK I. I.,

*Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,
Director of the Institute for Advanced Training and Retraining
EI «Brest State Technical University»,
Brest, Brest region, Republic of Belarus*

Abstract. One of the priority goals of the development of the economy of the Republic of Belarus is to stimulate domestic innovative developments in industry to ensure the technological sovereignty of the country. Technoparks in the Republic of Belarus function as subjects of innovative infrastructure.

Keywords: economy, innovation, technology parks, infrastructure, region, country

С каждым годом возрастает роль инноваций в современной экономике государств как средства для создания высокотехнологичной, конкурентоспособной продукции с высокой степенью наукоёмкости и новизны. Именно инновации способствуют развитию экономики страны посредством улучшения качества и расширения ассортимента товаров и услуг, обновления рынка, создания новых методов производства, сбыта продукции, повышения эффективности управления.

Мировой опыт стран свидетельствует о прямо пропорциональной зависимости доли экспортируемой высокотехнологичной продукции от национальной инновационной инфраструктуры.

В настоящее время одной из приоритетных целей развития экономики Республики Беларусь является стимулирование отечественных инновационных разработок в промышленности для обеспечения технологического суверенитета страны. Укрепление социально-экономического и технологического суверенитета, обеспечение опережающего роста промышленности является одной из задач, поставленных Президентом Республики Беларусь в преодолении влияния международных санкций.

Инновационная инфраструктура предполагает, в первую очередь, наличие в ней специфических рыночно-ориентированных субъектов хозяйствования, таких как технопарки, технополисы, инновационно-технологические центры, а также малые инновационные и венчурные предприятия.

Технопарки, как объекты инновационной инфраструктуры, являются одной из эффективных форм поддержки промышленности в регионах и стимулирования инновационной деятельности.

Согласно Международной ассоциации технологических парков, технопарки – основа инновационной политики государства, где происходит взаимодействие между различными институтами (университет – научно-исследовательский институт-компания).

Технопарки в Республике Беларусь функционируют как субъекты инновационной инфраструктуры в рамках национальной инновационной системы в соответствии с положениями Указа Президента Республики Беларусь от 3 января 2007 г. № 1 «Об утверждении Положения о порядке создания субъектов инновационной инфраструктуры» и Закона Республики Беларусь от 10 июля 2012 г. № 425-3 «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности».

Технопарки как субъекты инновационной инфраструктуры занимают ключевую позицию в развитии инновационного предпринимательства Республики Беларусь. Технопарки активно содействуют усилению интеграционных процессов между учреждениями образования и инновационными предприятиями в производственной, кадровой, научно-исследовательской сферах. Функционирование технопарков напрямую

связано с трансфером и коммерциализацией результатов научно-технической и инновационной деятельности.

В 2024 году в Республике Беларусь деятельность осуществляло 16 технопарков, в которых зарегистрировано 276 резидентов с общей численностью работников более 5 500 человек. Около 60 % резидентов технопарков реализуют проекты V и VI технологического укладов.

Основная специализация белорусских технопарков – приборостроение, машиностроение, электроника, информационные технологии, разработка программного обеспечения, медицина, фармацевтика, производство медицинского оборудования, оптика, лазерные технологии, энергетика, энергосбережение, био- и нанотехнологии.

Белорусскими технопарками оказываются услуги по следующим направлениям:

- техническая и консультационная помощь в производстве высокотехнологичных товаров и услуг;
- содействие коммерциализации высокотехнологичных разработок;
- помощь в составлении бизнес-планов и поиске финансирования;
- аренда офисных помещений и физического оборудования;
- содействие осуществлению внешнеэкономической деятельности и продвижению производимой продукции, высоких технологий на зарубежные рынки;
- содействие реализации инновационных проектов через образовательные услуги, мероприятия и совместное использование оборудования, а также развитие сферы высоких технологий;
- маркетинговые и инженерные услуги;
- оказание консультативных услуг, содействие в налаживании связей с инвесторами, запуске стартап мероприятий;
- бизнес-инкубация научных проектов;
- разработка программного аппаратного обеспечения, коммерческие НИОКР;
- обеспечение студентов университетов современной инфраструктурой и оборудованием.

Тем не менее, деятельность белорусских технопарков, в основном, сведена к поддержке малых предприятий, уже наладивших выпуск своей продукции, в отличие от зарубежных, где основными целями являются развитие науки, инновационное развитие страны, инновационное производство, развитие ИКТ, социально-экономическое развитие региона посредством инноваций.

Важную роль в развитии технопарков играет Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2020-2025 гг., в рамках которой реализуются мероприятия по развитию инновационной инфраструктуры, позволяющие технопаркам получить финансовую поддержку для дальнейшего развития. Государственная политика в

отношении технопарков направлена на:

1) активизацию работы по созданию новых и развитию действующих технопарков и их филиалов в регионах страны (технопарки работают в Новополюцке, Пинске); ведётся работа по их созданию и развитию в Бобруйске, Борисове и Молодечно);

2) формирование у технопарков образовательной и технологической инфраструктуры для оказания услуг резидентам на всех этапах инновационного цикла;

3) развитие в рамках технопарков инкубаторов и акселерационных программ, направленных на поддержку инновационного предпринимательства, в том числе среди молодёжи;

4) активизацию осуществляемого технопарками международного сотрудничества.

На сегодняшний день в Республике Беларусь выстроена достаточная инфраструктурная система поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности, активно проводится работа по привлечению инвестиций в Парк высоких технологий, Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень» и технопарки для создания высокотехнологичных производств. Среди основных задач – формирование индустриальных парков, развитие инновационно-промышленных кластеров и технологических платформ с участием учреждений науки, образования и реального сектора экономики.

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ИДЕЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА И ЕЁ ИНТЕГРАЦИЯ В ПРОСТРАНСТВО ЕАЭС

ДУШАКОВА Л. А.,

д-р юрид. наук, доцент,

заведующий кафедрой административного и служебного права

Южно-Российский институт управления-филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и

государственной службы при Президенте РФ»,

Ростов-на-Дону, Ростовская область, Российская Федерация

Аннотация. Достижение технологического суверенитета в современных реалиях глобального развития становится одной из ключевых идей национального развития в целом и технологического развития в частности. В то же время сама конструкция технологического суверенитета не приобрела достаточной устойчивости, что создаёт сложности для её восприятия в правовом поле. Международная практика также неоднозначна. Помимо развития и продвижения этой идеи в отечественной юрисдикции,

важно координировать и гармонизировать соответствующие усилия в рамках межгосударственных интеграционных объединений.

Ключевые слова: суверенитет, технологический суверенитет, технологическое развитие, стратегическое планирование

DOMESTIC IDEA OF TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY AND ITS INTEGRATION INTO THE EAEU

DUSHAKOVA L. A.,

*Doctor of Law, Associate Professor,
Head of the Department of Administrative and Official Law
South Russian Institute of Management, branch of the FSBEI HE «Russian
Academy of National Economy and Public Administration
under the President of the Russian Federation»,
Rostov-on-Don, Rostov Region, Russian Federation*

Abstract. Achieving technological sovereignty in the modern realities of global development is becoming one of the key ideas of national development in general and technological development in particular. At the same time, the very construction of technological sovereignty has not acquired sufficient stability, which creates difficulties for its perception in the legal field. International practice is also mixed. In addition to developing and promoting this idea in domestic jurisdiction, it is important to coordinate and harmonize relevant efforts within the framework of interstate integration associations.

Keywords: sovereignty, technological sovereignty, technological development, strategic planning

Понятие технологического суверенитета пока не приобрело достаточной устойчивости. Его содержание интерпретируется в статике через представления об уровне реальной технологической независимости как основы продвижения национальных интересов в техносфере [1, с. 2377-2394] и через обладание критически важными технологиями [2]; в динамике – через представления о способности за счёт конкретного вида экономической деятельности обеспечить продукцией народное хозяйство с учётом надлежащего качества такой продукции [3, с. 83-91]. Как правило, акцент делается на производство продукции в пределах экономической территории государства, допускается взаимовыгодная кооперации с дружественными или нейтральными государствами [4, с. 5-19]. Можно выявить объём и качественные характеристики технологий, обладание которыми составит основу технологического суверенитета. У технологического суверенитета есть и вполне определённое, официально артикулированное политическое содержание – его позиционирование как переговорной основы с

иностранными контрагентами [5].

Стратегии технологического суверенитета могут преследовать различные цели, что выражается в государственных политиках и законодательстве. Выбор стратегии обуславливает позитивные и негативные следствия её реализации. При этом вряд ли можно говорить об идеальной стратегии в силу динамики геополитического и геоэкономического развития, а также в силу недостаточной определённости самого понятия, содержание и объём которого всегда будут коррелировать приоритетам государственного развития.

Очевидно (об этом свидетельствуют национальные акты стратегического планирования и развития политических и экономических процессов в мировом масштабе в целом), что технологический суверенитет нацелен на решение вопросов национальной безопасности и экономической конкурентоспособности.

В связи с обеспечением национальной безопасности технологический суверенитет связан, прежде всего, со способностью государства обладать (разрабатывать, производить, использовать) критическими технологиями, что будет иметь следствием и «суверенитет данных». В этом случае можно предполагать достаточную надёжность критически значимой для государства информации (данных). В числе рисков – разрастание государственного присутствия и ограничение свободы информации.

В связи с обеспечением конкурентоспособности национальной экономики технологический суверенитет связан со способностью государства создавать и продвигать научные знания и технологические решения на внутренний и внешний рынки. Государство должно быть способно создавать необходимые условия для формирования, перераспределения и удержания кадровых, материально-финансовых, технологических ресурсов, обеспечивающих промышленно-технологический рост. В этом случае можно предполагать достаточную надёжную конкурентную основу национальной экономики за счёт инновационного развития. В числе рисков – ограничение свободы трансграничного движения технологий. В то же время технологический суверенитет может рассматриваться не только на национальном, но и наднациональном уровне (уровне межгосударственных интеграционных образований), а равно на микроуровне (уровне экономических агентов).

В правовом поле идея технологического суверенитета производна от идеи технологического развития и берёт своё начало от конституционных положений о правах и свободах человека и гражданина и безопасности личности, общества и государства. Конкретизация этой идеи восходит к ст.

44 Конституции РФ⁴ и корреспондирует полномочиям Правительства РФ обеспечить «государственную поддержку научно-технологического развития Российской Федерации, сохранение и развитие её научного потенциала»⁵. Технологическому развитию и технологическому суверенитету посвящён значительный объём нормативного материала: стратегическое планирование⁶ и взаимосвязанные с ним акты (обеспечивающие реализацию актов стратегического планирования)⁷, включая акты, формирующие инфраструктуру управления и финансирования технологического развития⁸, законодательные акты⁹.

Официальная дефиниция технологического суверенитета представлена в Концепции технологического развития и сводится к наличию под национальной юрисдикцией и национальным контролем «критических и сквозных технологий собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе, обеспечивающих устойчивую возможность государства и общества достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы»¹⁰. Соответственно, технологический суверенитет образуется технологиями и возможностью их производства в установленных целях развития, обеспечивается за счёт НИОКР и внедрения их результатов. По смыслу Концепции, технологический суверенитет является одним из условий технологического лидерства и одним из приоритетов и, одновременно, результатом

⁴ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) (с учётом поправок, внесённых Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 14.03.2020 № 1-ФКЗ). URL: <http://www.pravo.gov.ru>, 17.02.2023.

⁵ Ст. 114 Федерального конституционного закона от 06.11.2020 № 4-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2020. № 45. Ст. 7061.

⁶ Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2024. № 10. Ст. 1373 и др.

⁷ Указ Президента РФ от 17.08.2023 № 622 «О порядке разработки и корректировки прогноза научно-технологического развития Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2023. № 34. Ст. 6553 и др.

⁸ Указ Президента РФ от 14.04.2022 № 203 «О Межведомственной комиссии Совета Безопасности Российской Федерации по вопросам обеспечения технологического суверенитета государства в сфере развития критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 16. Ст. 2650 и др.

⁹ Федеральный закон от 04.08.2023 № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2023. № 32 (Часть I). Ст. 6210.

¹⁰ Собрание законодательства РФ. 2023. № 22. Ст. 3964.

технологического развития. Изначально автаркический подход дополняется указанием на устойчивое международное научно-техническое сотрудничество с дружественными странами.

На уровне межгосударственных интеграционных образований существенное значение имеет технологическая интеграция в пространстве ЕАЭС, где идея технологического суверенитета актуализировалась только в 2023 году (в рамках Евразийского экономического форума была озвучена необходимость выработки политики технологического партнёрства), и в настоящее время общего концептуального решения в области технологической политики не принято, что исключает возможность полноценной интеграции стран-участниц в этой сфере взаимодействия. Тем не менее, отдельные акты регулирования в области промышленной политики, закупочной политики приняты, хотя они не образуют единой технологической политики, но позволяют осуществлять необходимое сотрудничество. Можно отметить такие документы, как: Декларация о дальнейшем развитии интеграционных процессов в рамках ЕАЭС, принятая во исполнение Стратегических направлений развития евразийской экономической интеграции до 2025 года; Основные направления промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза до 2025 г.; Основные направления промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза до 2025 года (решение Евразийского межправительственного совета от 30.04.2021 № 5), которые нацелены на инновационное сотрудничество, промышленную интеграцию и цифровизацию промышленности, развитие рынков; есть акцент и на «зелёные технологии». В то же время нельзя не отметить недостаточную абстрактность указанных актов, не способствующую конкретным действиям по формированию и продвижению единой политики технологического развития. Также можно отметить отдельные договоры и соглашения в области стратегического планирования, закупочной деятельности, движения товаров.

Учитывая важность углубления интеграции на уровне ЕАЭС, важным представляется выработка единой политики технологического развития и технологического суверенитета в актах этого интеграционного образования, начиная с формирования понятийного аппарата и до формирования соответствующего организационно-правового механизма, поскольку очевидно, что замещение полноценной политики отдельными договорами и соглашениями по направлениям деятельности недостаточно. Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации ...» может быть взят за основу выработки концепции политики технологического развития и технологического суверенитета в евро-азиатском экономическом пространстве.

Представляется, что одним из ключевых принципов концептуализации технологической политики должна стать взаимоподдерживающая

регуляторика непрерывного технологического обновления. В этой связи должна получить разрешение, прежде всего, одна из ключевых проблем – проблема единого финансирования, которое на сегодняшний день фактически отсутствует, что, само по себе, уже значительно снижает уровень интеграции и возможности организации технологических цепочек в критически важных производственных областях. Это финансирование должно иметь селективный характер, обеспечивающий перераспределение фондов денежных средств в высокотехнологичные наукоёмкие отрасли и увеличение позитивного участия государств в этих процессах посредством предоставления соответствующих услуг (субсидирование, налоговые преференции, аккредитация, разрешительная деятельность (возможность использования энергоресурсов и проч.). Вторая проблема, которая здесь возникает и нуждается в регуляторике, состоит в необходимости и неизбежности «выдавливания» производств и процессов, построенных на старом технологическом укладе. Здесь также могут быть использованы финансово-фискальные методы. Третья проблема связана с возможностями интеграционного регулирования технологических платформ и технологических цепочек, лежащих в их основе, как одной из основ технологического суверенитета для ограничения рисков экстерриториального институционального влияния (фактического и предполагаемого).

Эти подходы могут быть восприняты также в рамках иных интеграционных образований, деятельное участие в которых принимает Российская Федерация (СНГ, ШОС, БРИКС). Кроме того, важным аспектом представляется не только позиционирование потенций технологического развития, включая вопросы национальной безопасности и построения транснациональных механизмов защищённости от угроз различного происхождения, но и формирование надёжной правовой среды и продвижение адекватной социально-правовой идеологии, связанной с гарантиями безусловной защиты прав человека, собственности традиционных ценностей, свободы экономической деятельности, интеллектуальной собственности и инвестиций. Представляется, что ценностно-идеологическое взаимопонимание создаёт и условия, и преимущества международной интеграции.

Список использованных источников

1. Афанасьев А. А. «Технологический суверенитет» как научная категория в системе современного знания // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 9.
2. Обеспечение технологического суверенитета России // Спецмаш. URL: <https://npf-specmash.ru/stati/tekhnologicheskii-suverenitet#:~:text=Вице премьер%20Дмитрий%20Чернышенко%2C%20выступая%20на,и%20формирования%20зависимости%20от%20них>.

3. Фальцман В. К. Технологические суверенитеты России. Статистические измерения // Современная Европа. 2018. № 3 (82).

4. Кокошин А.А. Национальные интересы, реальный суверенитет и национальная безопасность // Вопросы философии. 2015. № 10.

5. Дмитрий Песков. Почему для России важен технологический суверенитет. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2022/06/10/62a0e95b9a79472d8b713207>

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА В ДНР

ДЯТЛОВ В. В.,

*ст. преподаватель кафедры административного права
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. Элементы государственных структур, участвующих в развитии органов управления предприятиями пассажирского транспорта, должны быть взаимосвязаны, в результате чего сокращается количество операционных затрат (задачи и команды проходят быстрее) и эффективность от полученных результатов тем больше, чем больше эта связь. Имеет значение и профессионализм менеджеров, работающих в структуре управления логистики и транспортного обеспечения, которые и обеспечивают организацию всей системы управления на более высокий уровень.

Ключевые слова: менеджмент, предприятие, пассажирский транспорт, безопасность, регулирование тарифов, функционирование и развитие управления

CREATION OF CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES IN THE DPR

DYATLOV V. V.,

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

Abstract. Elements of state structures participating in the development of passenger transport enterprises management bodies should be interconnected, as a result of which the number of operational costs is reduced (tasks and teams are completed faster) and the efficiency of the results obtained will be the greater, the

greater this connection. The professionalism of managers working in the logistics and transport support management structure is also important, as they ensure the organization of the entire management system to a higher level.

Keywords: management, enterprise, passenger transport, safety, tariff regulation, functioning and development of management

В Донецкой Народной Республике контроль работы транспорта на маршрутах ведётся разрозненно по двум направлениям – со стороны городских администраций и Министерства транспорта. Кроме того, в администрации городского округа Донецк подразделения, связанные с транспортным обеспечением, транспортной логистикой, управлением движения транспорта и дорожным строительством подчинены разным департаментам, т.е. разрозненны, что ведёт к увеличению сроков прохождения команд и решения поставленных задач.

Все элементы участия государственных структур в развитии органов управления предприятиями пассажирского транспорта должны быть взаимосвязаны, и эффективность от полученных результатов будет тем больше, чем больше эта связь. В г. Донецке в настоящее время действует 30 диспетчерских станций коммунального предприятия «Донецкэлектроавтотранс» (КП «ДЭАТ»), осуществляющих контроль за движением городского пассажирского транспорта, 14 из которых осуществляют контроль автобусов, и 16 трамваев, троллейбусов и автобусов большой вместимости и подчиняется департаменту экономики и транспорта [1].

Автоматизированная система управления дорожным движением и коммунальное предприятие «Дорожное ремонтно-строительное управление» (КП «ДРСУ») подчиняется департаменту благоустройства и социального обслуживания. Элементы управления предприятиями пассажирского транспорта разрозненны. Объединить элементы всех направлений в единый механизм – задача государственных структур.

В связи с этим назревает вопрос о необходимости оптимизации структуры Администрации городского округа Донецк – объединения ряда отделов и управлений, занимающихся транспортным обеспечением, транспортной логистикой, управлением движения транспорта и дорожным строительством, но находящихся в подчинении разных департаментов в одно управление – Управление логистики и транспортного обеспечения, подчинив его департаменту экономики и транспорта (рис. 1). В состав управления рекомендуется ввести следующие отделы: оперативно-распорядительный отдел, который будет заниматься техническим и технологическим сопровождением автоматизированных систем на транспорте и другими вопросами, связанными с транспортной логистикой; дорожного и путевого хозяйства – строительство и ремонт дорог и дорожной инфраструктуры; отдел бухгалтерского учёта и хозяйственной деятельности, осуществляющий

контроль финансовой и хозяйственной деятельности; отдел правового регулирования – решает вопросы правового урегулирования и внедрения нормативных актов, регулирующих работу транспортных предприятий и организаций, а также юридических и физических лиц; отдел методологии – осуществляет анализ и обработку всей поступающей информации для принятия решения и доклада руководству[2].

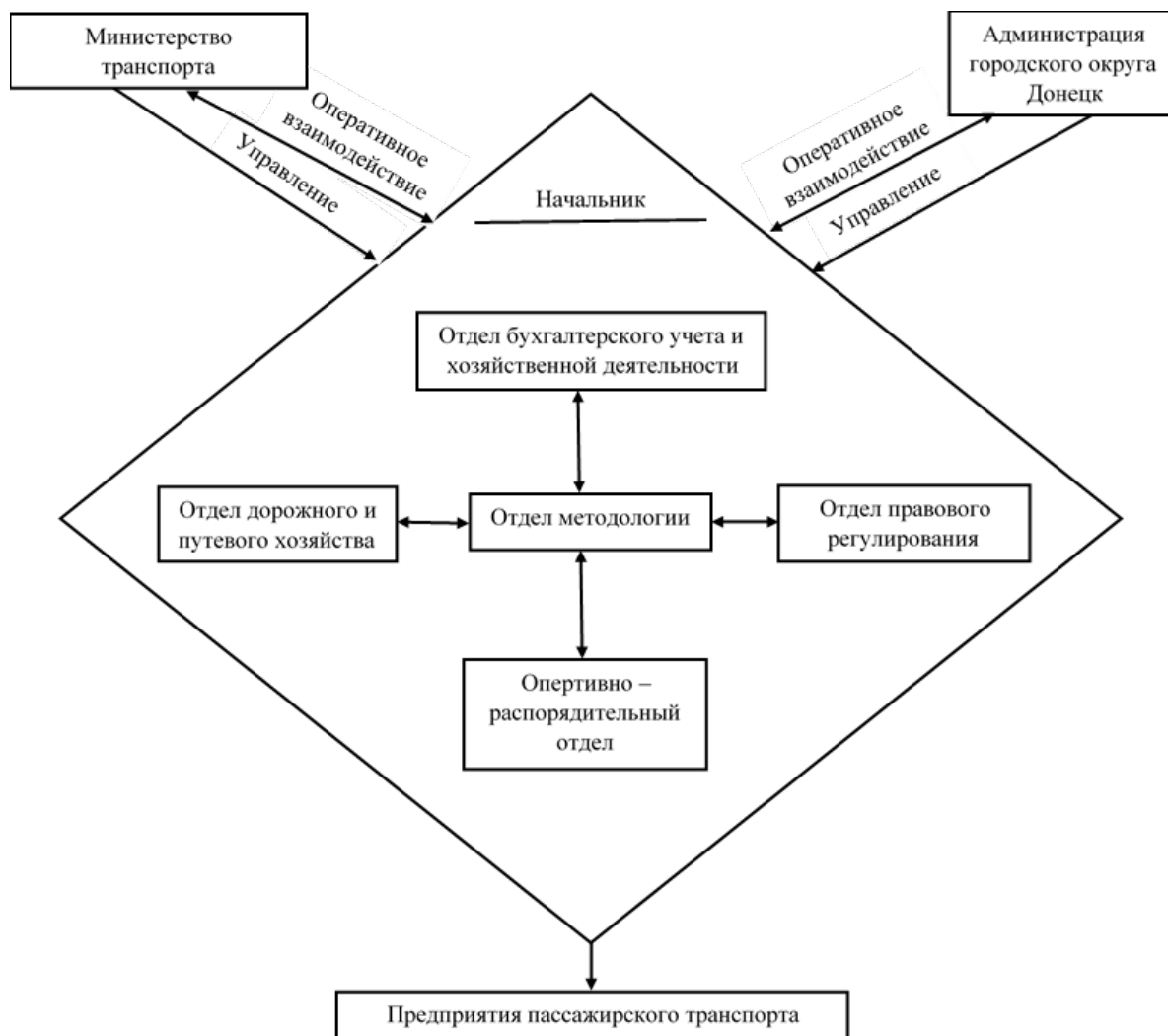


Рис. 1. Функциональная схема управления логистики и транспортного обеспечения

После объединения подразделений, входящих в различные департаменты, сокращается количество операционных затрат (задачи и команды проходят быстрее), если нужно перенаправить маршрут движения в связи с затором, возникшим при дорожно-транспортном происшествии и обеспечить соответствующую работу светофорных объектов. Маршрутные автобусы не простаивают, а продолжают движение по объездному маршруту, а значит снижаются затраты предприятий, транспорт которого работает на данном маршруте.

Имеет значение и профессионализм менеджеров, работающих в структуре управления логистики и транспортного обеспечения.

Поэтому сотрудники, претендующие на различные должности этого управления, должны пройти анкетирование и собеседование. В том числе и работавшие на должностях расформированных подразделений. Собеседование и анкетирование должны проводить специалисты автотранспортных предприятий, ТОП-менеджеры и эксперты учебных и научных учреждений, работающие в данной сфере. Это необходимо делать для того, чтобы отсеять неквалифицированные кадры, т. е. в структуре должны остаться только профессионалы [3].

Кадровое обеспечение – это процесс, который отразится не только на количественных, но и качественных показателях, отображающих динамику развития управления, но и на способности и умении менеджеров к организации всей системы управления на более высокий уровень.

При управлении персоналом используются экономические, административные, социально-психологические методы, которые позволяют умножить, сохранить или уменьшить кадровый состав предприятия [4]. Поэтому оптимизация должна проводиться с соблюдением определённого алгоритма действий. Кроме того, при введении в действие указанной структуры будет проведён анализ деятельности и эффективности управленческих решений не только отделов и управлений, подлежащих реструктуризации, но и предприятий пассажирского транспорта. А это значит, что для определения соответствия запланированным и прогнозным количественным и качественным показателям необходимо провести: анализ и оценку технического состояния и технического обеспечения системы управления предприятиями пассажирского транспорта; анализ и оценку задействованных кадровых ресурсов в управлении предприятиями пассажирского транспорта; анализ и оценку обеспеченности системы управления предприятиями пассажирского транспорта информационными ресурсами; анализ финансового состояния предприятий пассажирского транспорта; анализ показателей, характеризующих влияние положительных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта; анализ составляющих возможностей пассажирского транспортного потенциала. Проанализировав вышеуказанные инструменты и ресурсы и приняв положительное решение, можно будет реализовать дополнительные инструменты повышения эффективности предприятий пассажирского транспорта.

Таким образом, объединив элементы всех направлений в единый механизм, не только сокращается количество операционных затрат, проходящих через руководство отделов и управлений, но и показатели кадрового состава выходят на более качественный уровень. Меняется схема управления не только в администрации, но и на предприятиях

пассажирского транспорта, что приводит к ресурсосбережению и увеличению их экономических показателей.

Список использованных источников

1. Дятлов В. В. Развитие процессов управления транспортными предприятиями в современных экономических условиях // Новое в экономической кибернетике. Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет, 2024. № 2. С. 119-130.

2. Дятлов В. В. Особенности кадрового менеджмента на предприятиях пассажирского транспорта // Экономика строительства и городского хозяйства. 2024. Том 20, № 4. С. 369-376. URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>.

3. Козлов В. С. Повышение уровня рациональности управленческих решений на предприятиях непроеизводственной сферы // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». Донецк: ДОНАУИГС, 2018. С. 235-238.

4. Романова Н. А. Совершенствование организационных структур управления городским пассажирским транспортом // Политемат. сетевой электрон. науч. журн. Кубан. гос. аграрного ун-та. 2015. № 114(10). URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/10/pdf/46.pdf>.

АСПЕКТЫ РЕГИОНАЛЬНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

ЖАРИКОВ Р. В.,

д-р экон. наук, доцент,

*профессор кафедры экономической безопасности и качества
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,
Тамбов, Тамбовская область, Российская Федерация;*

ФАРЕС ЭСРАА,

*магистрант кафедры экономической безопасности и качества
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,
Тамбов, Тамбовская область, Российская Федерация;*

РИМЕС ТАМЕР,

*магистрант кафедры экономической безопасности и качества
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,
г. Тамбов, Тамбовская область, Российская Федерация*

Аннотация. Методология диагностики кризисного состояния предприятия включает инновационные инструменты финансового анализа,

учитывающие специфику российского рынка. Практика показывает, что традиционные методики оценки финансовой устойчивости не всегда эффективны в российских условиях. Однако практические аспекты управления кризисами в современных условиях требуют дальнейшего изучения и систематизации. Стоит также уделить внимание анализу на основе эмпирического исследования на примере отечественных компаний по выходу из кризисных ситуаций. Фундаментальный принцип антикризисного управления базируется на концепции превентивного действия, предполагающей непрерывный мониторинг внешней и внутренней среды организации для своевременного выявления сигналов потенциального кризиса.

Ключевые слова: региональное управление, антикризисное управление, аспекты мониторинга в управлении, анализ финансовой устойчивости, экономическая безопасность компании

ASPECTS OF REGIONAL ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE CURRENT CONDITIONS OF THE RUSSIAN ECONOMY

ZHARIKOV R. V.,

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Economic Safety and Quality
FSBEI HE «Tambov State Technical University»,
Tambov, Tambov region, Russian Federation;*

FARES ESRAA,

*Master's student of the Department of Economic Safety and Quality
HE «Tambov State Technical University»,
Tambov, Tambov region, Russian Federation;*

RIMES TAMER,

*Master's student of the Department of Economic Safety and Quality
FSBEI HE «Tambov State Technical University»,
Tambov, Tambov region, Russian Federation*

Abstract. The methodology for diagnosing the crisis state of the enterprise includes innovative financial analysis tools that take into account the specifics of the Russian market. Practice shows that traditional methods of assessing financial stability are not always effective in Russian conditions. However, the practical aspects of crisis management in modern conditions require further study and systematization. It is also worth paying attention to the analysis based on an empirical study on the example of domestic companies to overcome crisis situations. The fundamental principle of crisis management is based on the concept of preventive action, which involves continuous monitoring of the external and

internal environment of the organization for the timely detection of signals of a potential crisis.

Keywords: regional management, crisis management, aspects of monitoring in management, financial stability analysis, economic security of the company

Финансовая реструктуризация как метод антикризисного управления приобретает особую значимость в условиях экономической турбулентности. Группа компаний «ПИК» разработала уникальную модель финансового оздоровления, основанную на комбинации методов управления долговым портфелем и оптимизации операционных процессов. Ключевым элементом данной модели стало создание системы динамического бюджетирования, позволяющей оперативно перераспределять финансовые ресурсы между проектами.

Инновационные методы антикризисного управления включают применение технологий искусственного интеллекта для прогнозирования кризисных ситуаций. Компания «Яндекс» разработала собственную систему предиктивной аналитики, позволяющую с высокой точностью прогнозировать потенциальные риски и автоматически формировать сценарии антикризисных мероприятий.

Особую роль в антикризисном управлении играет управление человеческим капиталом. Компания «СИБУР» внедрила инновационную программу развития кризис-менеджеров, основанную на концепции T-shaped skills, предполагающей формирование как глубоких профессиональных компетенций, так и широкого спектра междисциплинарных навыков [2].

Методика реинжиниринга бизнес-процессов в условиях кризиса требует особого подхода, учитывающего необходимость быстрых изменений при ограниченных ресурсах. АФК «Система» разработала методологию экспресс-реинжиниринга, позволяющую проводить радикальную перестройку ключевых бизнес-процессов в сжатые сроки без существенного снижения операционной эффективности.

Цифровая трансформация становится ключевым инструментом антикризисного управления. Компания «М.Видео-Эльдорадо» реализовала комплексную программу цифровизации, включающую внедрение омниканальной модели продаж и создание цифровых двойников бизнес-процессов, что позволило существенно повысить устойчивость бизнеса к внешним шокам.

Управление цепочками поставок в кризисных условиях требует применения современных логистических концепций. Компания «X5 Retail Group» внедрила систему динамического управления запасами, основанную на принципах машинного обучения, что позволило оптимизировать товарные потоки и минимизировать риски дефицита товаров.

Финансовое планирование в условиях кризиса приобретает особую специфику. ПАО «Газпром нефть» разработало методику сценарного

финансового планирования, учитывающую множественные макроэкономические факторы и позволяющую формировать гибкие финансовые стратегии в зависимости от развития ситуации на рынке.

Антикризисный маркетинг требует применения нестандартных подходов к продвижению продукции и услуг. Компания «ВкусВилл» успешно реализовала стратегию «антикризисного маркетинга доверия», основанную на максимальной прозрачности бизнес-процессов и активном вовлечении потребителей в процесс принятия решений.

Правовые аспекты антикризисного управления приобретают особую значимость в условиях изменения законодательного регулирования. Юридическая служба «Роснефти» разработала методику правового риск-менеджмента, позволяющую эффективно управлять правовыми рисками в условиях санкционного давления.

Технологический аудит как элемент антикризисного управления позволяет выявить потенциал оптимизации производственных процессов. Компания «Северсталь» внедрила систему непрерывного технологического аудита, основанную на применении промышленного интернета вещей и анализе больших данных.

Управление качеством в условиях кризиса требует особого внимания к балансу между снижением затрат и поддержанием высоких стандартов. ПАО «КАМАЗ» разработало методику риск-ориентированного управления качеством, позволяющую оптимизировать затраты на контроль качества без снижения надёжности продукции.

Экологические аспекты антикризисного управления приобретают всё большую значимость. Компания «ФосАгро» внедрила систему экологического менеджмента, интегрированную с антикризисным управлением, что позволило сохранить высокие экологические стандарты даже в условиях финансовых ограничений.

Коммуникационная стратегия в период кризиса играет ключевую роль в сохранении доверия стейкхолдеров. ПАО «МТС» разработало методику кризисных коммуникаций, основанную на принципах максимальной открытости и проактивного взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Формирование антикризисной корпоративной культуры требует особого подхода к мотивации персонала. Компания «Ростелеком» внедрила систему антикризисного управления талантами, основанную на принципах agile-методологии и предполагающую быструю ротацию кадров в соответствии с меняющимися потребностями бизнеса [2].

Инвестиционная политика в условиях кризиса требует применения специфических методов оценки проектов. ВЭБ.РФ разработал методику антикризисного инвестиционного анализа, учитывающую повышенные риски и неопределённость внешней среды при оценке инвестиционных проектов.

Фундаментальной стратегией преодоления управленческого кризиса является реинжиниринг организационной структуры. Данный подход успешно реализовала компания «Ростелеком» в период 2018-2020 годов, осуществив переход от территориального принципа управления к продуктовому. Создание продуктовых вертикалей позволило оптимизировать процесс принятия решений и повысить скорость реакции на изменения рыночной конъюнктуры.

Существенную роль в преодолении кризисных явлений играет внедрение цифровых систем управления. Нефтяная компания «Газпром нефть» разработала собственную цифровую платформу управления производством «Эталон», которая обеспечивает прозрачность бизнес-процессов и позволяет оперативно выявлять отклонения от заданных параметров эффективности. Интеграция искусственного интеллекта в систему принятия управленческих решений минимизирует влияние человеческого фактора на критически важные процессы.

Особого внимания заслуживает стратегия формирования кросс-функциональных команд для решения кризисных ситуаций. Банк «ВТБ» применил данный подход при трансформации розничного бизнеса, создав проектные группы из специалистов различных направлений. Это позволило преодолеть межфункциональные барьеры и обеспечить комплексный подход к решению управленческих проблем [3].

Антикризисный реинжиниринг бизнес-процессов требует пересмотра системы мотивации персонала. Производственная компания «СИБУР» внедрила модель управления по целям (MBO), интегрированную с системой ключевых показателей эффективности. Данный подход обеспечил прямую зависимость вознаграждения сотрудников от достижения конкретных результатов и способствовал повышению управляемости организации в кризисный период.

Значимым элементом антикризисного управления является развитие корпоративной культуры, ориентированной на изменения. Компания «Яндекс» создала систему внутренних коммуникаций, основанную на принципах открытости и быстрого обмена информацией. Регулярные встречи руководства с сотрудниками, система обратной связи и поощрение инициативы позволяют своевременно выявлять проблемные зоны в управлении и предотвращать развитие кризисных ситуаций.

Актуальным направлением преодоления управленческих кризисов становится формирование системы управления знаниями. Консалтинговая компания «КРОК» разработала корпоративную платформу обмена опытом, где фиксируются успешные практики решения управленческих проблем. Это позволяет тиражировать эффективные подходы и минимизировать риски повторения ошибочных решений.

Значимым фактором успешного преодоления управленческих кризисов является развитие системы внутреннего контроля. Компания «Росатом»

создала многоуровневую систему мониторинга эффективности управленческих решений, включающую автоматизированные средства контроля и регулярный управленческий аудит. Это позволяет своевременно выявлять отклонения от заданных параметров и корректировать управленческие воздействия.

Современной тенденцией является интеграция экологических и социальных факторов в систему антикризисного управления. Компания «РУСАЛ» разработала комплексную систему оценки управленческих решений с учётом их влияния на устойчивое развитие организации. Данный подход обеспечивает долгосрочную устойчивость бизнеса и снижает риски возникновения управленческих кризисов.

Список использованных источников

1. Кузнецов С. В. Управление рисками и кризисными ситуациями в организации: системный подход // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № 2. С. 44-54.
2. Орехов А. М. Организационные патологии как источник управленческих кризисов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Менеджмент. 2023. Т. 9, № 2. С. 167-178.
3. Антикризисное управление организацией в условиях турбулентности: монография / под ред. И. В. Петрова. Москва: ИНФРА-М, 2023. 312 с. ISBN 978-5-16-017245-3.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЛОГОСФЕРЫ

КАЛЬЧЕНКО С. В.,

*д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры экономики*

*ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет»,
Мелитополь, Запорожская область, Российская Федерация*

Аннотация. Исследование посвящено теоретическим и практическим аспектам блоггерской деятельности как специфической формы самозанятости. Отмечается социально-экономическая и общественно-политическая значимость блогосферы в современных реалиях. Проведен сравнительный анализ деятельности блоггера, журналиста и аниматора. Обоснованы направления оптимизации функционирования отечественной блогосферы в рамках обеспечения реализации стратегии национальной информационной безопасности.

Ключевые слова: региональная экономика, малое предпринимательство, стратегия, информация, рекреационный бизнес, институт

STRATEGIC ASPECTS OF REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL BLOGOSPHERE

KALCHENKO S. V.,

Doctor of Economics, Professor

Professor of the Department of Economics

FSBEI HE «Melitopol State University»,

Melitopol, Zaporizhia region, Russian Federation

Abstract. The study is devoted to theoretical and practical aspects of blogging as a specific form of self-employment. The socio-economic and socio-political significance of the blogosphere in modern realities is noted. A comparative analysis of the activities of a blogger, journalist and animator is conducted. The directions for optimizing the functioning of the domestic blogosphere in the context of ensuring the implementation of the national information security strategy are substantiated.

Keywords: regional economy, small business, strategy, information, recreational business, institute

В современных условиях блоггерская деятельность представляет собой важный элемент системы общественно-политических и социально-экономических отношений. Профессиональные блоггеры представляют собой специфическую форму самозанятости, чей доход тесно коррелирует с уровнем их востребованности целевой аудиторией. Факт их влияния на общественное и индивидуальное сознание обусловил актуальность выбранной темы исследования.

Необходимо отметить, что одной из особенностей функционирования постиндустриальной экономики является диалектическое сочетание наличия глобального информационного пространства, и реализация индивидуальных возможностей каждой конкретной личности влиять на его наполнение. Способность к созданию локальных сообществ, свободный вход и выход из них, самостоятельное формирование условий существования в системе виртуального пространства – всё это значительным образом повлияло на существующие принципы и механизмы организации сферы услуг.

Одним из последствий этих процессов стало появление новых видов услуг, в частности, в информационной и развлекательной отраслях. Приобрели широкое распространение различные формы самозанятости, фрилансинг, диверсифицированный спектр развлекательных услуг в информационной сфере, что нашло своё отражение, в частности, в активном развитии блоггерства. Следует отметить, что данная форма индивидуальной активности имеет глубокие социально-культурные корни, поскольку для каждой цивилизации характерно наличие персоналий, в функции которых входит интерактивное взаимодействие с определёнными слоями общества.

На ранних стадиях формирования европейской цивилизации ими были сказочники, барды, шуты и т. д. В период активной экспансии печатного слова возросла значимость журналистов, художников в области литературы и т. д. Эти процессы объективны и обусловлены эволюцией социально-экономических отношений в направлении их усложнения. Именно поэтому роль блоггеров как разновидности анимационной деятельности в системе современной институциональной среды чрезвычайно важна.

В отличие от классической анимационной деятельности, доход блоггера формируется в результате интереса рекламодателей, которые, в свою очередь, осуществляют постоянный мониторинг Интернет-пространства. Такой специфический алгоритм «спрос на продукт» – «количество потребителей» – «предложение рекламодателей» – «денежные поступления блоггера» диалектически сочетает в себе фактическую бесплатность услуги для посетителей блога, возможность для самого блоггера осуществлять свою деятельность на предпринимательских началах (неопределённость, самостоятельность, инициативность, прибыльность).

Анализируя характерные черты профессий журналиста и аниматора, а также специфику блоггерства следует отметить наличие общих черт. Основной задачей блоггера является привлечение к себе читательского (слушательского, зрительского) внимания. Его информационная витрина может быть любого жанра и направления, однако критерием качества является количество посетителей и их активность. В этом аспекте мы можем констатировать общие черты между анимационной и блоггерской деятельностью.

Также они оба должны постоянно контактировать с собственной аудиторией (в случае блоггера – через Интернет), причём продолжительность активности последнего длиннее, поскольку аниматор чётко регламентирует начало и завершение развлекательного мероприятия. Вместе с этим следует отметить, что информационная природа продукта деятельности блоггера позволяет ему функционировать с минимальным привлечением материальных ресурсов. Таким образом, мы видим, что данная форма самозанятости включает в себя значительный потенциал экономически оправданной самореализации не только для современной молодёжи, но и для всех слоёв населения. При этом она нуждается в наличии ряда профессиональных компетенций, природа которых даёт основания рассматривать блоггерство как разновидность анимации.

В этих условиях приобретает особую значимость вопрос оптимизации системы кадрового обеспечения системы туристического бизнеса, в частности в сфере анимационной деятельности. По нашему мнению, в учебный процесс подготовки специалистов, дальнейшее трудоустройство которых планируется в сфере туризма, целесообразно включить усвоение теоретических знаний и практических навыков по ведению собственного блога. В частности, потенциальные блоггеры-аниматоры должны

продемонстрировать умение создавать информационный продукт развлекательного и рекламного содержания.

Данные обстоятельства обуславливают необходимость оптимизации национальной системы подготовки кадров с целью официального оформления блоггерства как профессионального направления. В условиях роста значимости информационного пространства необходимо обеспечивать контроль за данной средой, не только отслеживая негативный контент, но и формируя стандарты, которым должны соответствовать лица, желающие осуществлять информационное воздействие на массовые аудитории.

Список использованных источников

1. Ганьшина Г. В. Развитие социально-культурной анимации в России // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-3(59). С. 49-52. EDN VPCPHT.
2. Киселёв В. Ю. Некоторые аспекты сущности и содержания социально-культурной анимации // Bulletin of the International Centre of Art and Education. 2022. № 1. С. 147-158. EDN KHSJXB.
3. Новосельский С. О. Анимация как инструмент стимулирования сбыта в гостиничном менеджменте // Финансовый менеджмент. 2025. № 2. С. 25-37. EDN IIWQMI.
4. Палагина В. Б. Цифровая культура и её влияние на социальную структуру общества: роль блогеров // Социально-гуманитарные знания. 2025. № 3. С. 46-50. EDN ITBVRZ.
5. Поляков А. Ф. Политика «четвёртой власти» в культурологической рефлексии // Гуманитарный научный вестник. 2025. № 1. С. 24-31. DOI 10.5281/zenodo.14754856. EDN IUISLN.

ИНФРАСТРУКТУРНАЯ СТРАТЕГИЯ РЕГИОНА: МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ И ВНЕШНИХ ВЫЗОВОВ

КИРИЕНКО О. Э.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента производственной сферы

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В современных условиях санкционного давления, ограниченности бюджетных ресурсов и глобальных экономических трансформаций разработка эффективной инфраструктурной стратегии региона приобретает особую актуальность. В статье рассматриваются ключевые механизмы реализации инфраструктурных проектов в условиях ресурсных ограничений, а также предлагаются методические подходы к повышению устойчивости инфраструктурных систем.

Ключевые слова: инфраструктурная стратегия, региональная инфраструктура, механизмы реализации, инфраструктурные проекты, внешние вызовы

INFRASTRUCTURE STRATEGY OF THE REGION: IMPLEMENTATION MECHANISMS IN THE CONDITIONS OF LIMITED RESOURCES AND EXTERNAL CHALLENGES

KIRIENKO O. E.,

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

Annotation. In the current conditions of sanctions pressure, limited budget resources and global economic transformations, the development of an effective infrastructure strategy for the region is becoming especially relevant. The article examines the key mechanisms for implementing infrastructure projects in the context of resource constraints, and also proposes methodological approaches to increasing the sustainability of infrastructure systems.

Keywords: infrastructure strategy, regional infrastructure, implementation mechanisms, infrastructure projects, external challenges

Глобальные вызовы последних лет – санкционное давление, разрыв логистических цепочек, дефицит инвестиционных ресурсов – принципиально изменили условия развития региональной инфраструктуры. Традиционные модели инфраструктурного планирования, ориентированные на стабильное бюджетное финансирование и импортные технологии, требуют пересмотра. В этих условиях особую важность приобретает разработка адаптивных стратегий, позволяющих регионам обеспечивать устойчивое функционирование критической инфраструктуры; поддерживать темпы модернизации при сокращении ресурсов; повышать эффективность использования существующих активов.

Современные условия ставят перед регионами комплекс сложных вызовов, требующих пересмотра традиционных подходов к инфраструктурному развитию. Прежде всего, следует отметить ограниченность финансовых ресурсов. По данным Министерства финансов, в 2024 году доля инфраструктурных расходов в региональных бюджетах снизилась до 12-15 % против 18-20 % в докризисный период. Особенно остро проблема проявляется в моногородах и дотационных регионах, где до 40 % инфраструктурных проектов замораживаются на стадии проектирования. Параллельно наблюдается, начиная с 2022 года, рост стоимости строительства. Так, например, цены на металлоконструкции выросли на 35-

40 %, на инженерное оборудование – на 50-70 %. Это делает весьма затруднительным выполнение ранее запланированных программ без серьёзной корректировки смет.

Ещё одной серьёзной проблемой является острая нехватка квалифицированных инженерных кадров. Ситуация усугубляется двумя факторами: оттоком специалистов в более благополучные регионы и старением кадрового состава. В строительном комплексе доля работников старше 50 лет достигает 45 %, при этом только 15 % выпускников профильных вузов остаются работать по специальности [1]. Технологическая зависимость от импортных решений особенно критична в сфере транспортной инфраструктуры и ЖКХ, где до 60 % оборудования требует замены.

Санкционные ограничения нарушили сложившиеся цепочки поставок. Регионы, ориентированные на импортные технологии, сталкиваются с необходимостью экстренного поиска альтернатив. Особенно проблемными остаются поставки специализированного оборудования для энергетики и водоснабжения.

Средний износ коммунальной инфраструктуры в большинстве регионов превысил критическую отметку в 60 %. В отдельных городах износ водопроводных сетей достигает 80 %, что приводит к потерям до 40 % подаваемой воды. Транспортная инфраструктура также требует срочной модернизации – около 45 % региональных автодорог не соответствуют нормативным требованиям по нагрузке [2].

Действующее законодательство не успевает адаптироваться к новым реалиям. Отсутствуют чёткие регламенты по применению импортозамещающих технологий, что тормозит реализацию проектов. Процедуры согласования строительства усложнились из-за необходимости дополнительных экспертиз и проверок, увеличивая сроки подготовки документации в 1,5-2 раза. Особые сложности возникают с реализацией проектов ГЧП – 30 % запланированных концессий не могут стартовать из-за противоречий в законодательной базе.

Учащение экстремальных погодных явлений требует пересмотра стандартов строительства. Нагрузки на инфраструктуру, рассчитанную на климатические нормы 20-30-летней давности, регулярно превышают проектные значения. Особенно уязвимыми оказались энергосети (участившиеся случаи массовых отключений при аномальных погодных условиях) и транспортная инфраструктура (разрушение дорожного полотна из-за перепадов температур).

Эти вызовы требуют системного пересмотра подходов к инфраструктурному развитию, реализации инфраструктурной стратегии, основанной на применении адаптивных механизмов, сочетающих финансовую устойчивость, технологическую гибкость и управленческую эффективность.

Под механизмом реализации инфраструктурной стратегии понимается совокупность организационных, финансовых и технологических инструментов, обеспечивающих достижение стратегических целей развития инфраструктуры в условиях ограниченных ресурсов.

Основу реализации инфраструктурной стратегии составляют финансовые механизмы. В условиях бюджетных ограничений особое значение приобретает оптимизация расходов через перераспределение финансовых потоков в пользу критически важных объектов инфраструктуры. Практика показывает, что приоритетное финансирование транспортных систем, объектов ЖКХ и энергетики позволяет поддерживать базовую жизнедеятельность регионов даже в условиях дефицита ресурсов. Важным инструментом становится развитие механизмов государственно-частного партнёрства, включая концессионные соглашения и создание совместных инвестиционных фондов.

Технологическая составляющая механизмов реализации включает два ключевых направления. Первое – цифровизация управления инфраструктурными объектами через внедрение цифровых двойников, BIM-технологий и систем предиктивной аналитики. Эти решения позволяют значительно (до 25-30 %) сократить эксплуатационные расходы и продлить жизненный цикл существующих объектов. Второе направление – импортозамещение, предполагающее создание региональных производственных кластеров для локализации критически важных технологий и материалов.

Не менее важную роль играют организационно-управленческие механизмы. Комплексный инфраструктурный аудит позволяет точно оценить состояние объектов и определить приоритеты инвестиций. Внедрение упрощённых процедур согласования строительства и разработка адаптивных нормативных стандартов способствуют ускорению реализации проектов. Особое внимание должно уделяться кадровой политике, включая программы переподготовки специалистов и создание системы стимулов для привлечения квалифицированных работников.

Отдельного рассмотрения заслуживают механизмы минимизации рисков. Стресс-тестирование инфраструктурных систем, создание стратегических запасов критически важных материалов и развитие кросс-региональной кооперации позволяют значительно повысить устойчивость инфраструктуры к внешним вызовам. Практика показывает, что регионы, внедрившие такие механизмы, демонстрируют лучшие показатели устойчивости в условиях кризисов.

Выбор конкретных механизмов реализации инфраструктурной стратегии региона (табл. 1) должен основываться на комплексной оценке ключевых параметров, включая бюджетные возможности, временные горизонты и допустимый уровень риска.

Таблица 1. Критерии выбора механизмов реализации инфраструктурной стратегии региона

Фактор	Оптимизация активов	ГЧП	Цифровизация
Бюджет	Низкие затраты	Требует инвестиций	Средние затраты
Срок окупаемости	1-3 года	5-15 лет	2-4 года
Риски	Минимальные	Высокие	Средние

По фактору бюджета механизмы существенно различаются:

оптимизация существующих активов требует относительно низких затрат (как правило, до 100 млн руб. на средний регион), поскольку предполагает модернизацию текущих процессов, а не создание новых объектов. Основные расходы связаны с закупкой датчиков для мониторинга и программного обеспечения;

государственно-частное партнёрство (ГЧП) является наиболее капиталоемким вариантом, так как предполагает масштабное строительство или реконструкцию инфраструктуры. Однако оно позволяет привлекать внебюджетные средства;

цифровизация занимает промежуточное положение, включая затраты на разработку платформ, закупку оборудования и обучение персонала.

Сроки окупаемости также варьируются:

оптимизационные меры дают быстрый эффект – от 1 года (энергосбережение) до 3 лет (предиктивный ремонт);

проекты ГЧП имеют длительный срок возврата инвестиций (5-15 лет), что обусловлено их капиталоемкостью. Средний срок концессий на транспортную инфраструктуру составляет 12-17 лет;

цифровые решения демонстрируют средние сроки окупаемости (2-4 года). Внедрение BIM-моделирования окупается за 3-5 лет за счёт сокращения затрат на проектирование.

Существенно дифференцирован уровень рисков:

оптимизация активов несёт минимальные риски, так как не требует радикальных изменений. Основная опасность – возможное сопротивление персонала нововведениям;

ГЧП-проекты характеризуются высокими рисками, включая политические (смена руководства региона), экономические (изменение тарифов) и технологические (недостаточная проработка проектов);

цифровизация относится к среднему уровню риска – возможны сбои при внедрении, кибератаки, необходимость постоянного обновления систем.

В качестве дополнительных критериев выбора следует выделить:

срочность решения проблем – при аварийном состоянии инфраструктуры приоритет за оптимизацией;

наличие технологической базы – цифровизация требует подготовленных кадров;

инвестиционная привлекательность региона для ГЧП;

масштаб проблем – локальные вопросы решаются оптимизацией, системные – требуют ГЧП.

Для регионов с дефицитом бюджета оптимальна поэтапная стратегия:

1. Начать с оптимизации активов (аудит + предиктивный ремонт).
2. Параллельно внедрять цифровые инструменты управления.
3. Крупные проекты реализовывать через ГЧП после создания благоприятных условий.

Выводы. Реализация инфраструктурной стратегии в новых экономических условиях требует перехода от экстенсивных моделей развития к «умной» оптимизации существующих активов. Ключевыми факторами успеха становятся: гибкость управленческих решений, активное использование цифровых технологий, развитие альтернативных механизмов финансирования, повышение технологического суверенитета регионов.

Опыт передовых субъектов РФ показывает, что даже в условиях ограниченных ресурсов возможно не только сохранить, но и модернизировать инфраструктурный комплекс при условии системного стратегического подхода.

Список использованных источников

1. Статистика и показатели. Труд и занятость. URL: <https://rosinfostat.ru/trud-i-zanyatost/>.

2. Региональная и местная дорожная сеть. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/bezopasnye-kachestvennye-dorogi/regionalnaya-i-mestnaya-dorozhnaya-set/>.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

КОБЕЦ С. А.,

учитель экономики

ГБОУ «Школа № 150 г. о. Донецк»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию и формированию целостного представления о стратегическом управлении как о фундаментальном элементе функционирования социально-экономических систем в контексте современной рыночной экономики. В статье рассматриваются ключевые аспекты стратегического менеджмента и его влияние на развитие и устойчивость экономических образований.

Ключевые слова: стратегическое управление, экономическая деятельность, социально-экономическая система, нестабильность внешней среды, перспективное развитие, адаптация.

STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS

KOBETS S. A.,

Economy Teacher

State Budgetary Educational Institution

«School No. 150 Donetsk City District»,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Annotation. This article is devoted to the study and formation of a holistic view of strategic management as a fundamental element of the functioning of socio-economic systems in the context of a modern market economy. The article examines the key aspects of strategic management and its impact on the development and sustainability of economic entities.

Keywords: strategic management, economic activity, socio-economic system, instability of the external environment, long-term development, adaptation.

В реалиях современной экономической среды, где доминирует динамизм и непредсказуемость, стратегический менеджмент приобретает особую значимость, становясь не просто желательным, а критически необходимым условием для успешного функционирования и развития любой организации. Это уже не предмет дискуссий, а признанный факт. В наиболее общем понимании, стратегический менеджмент представляет собой комплексный и тщательно разработанный план управления, ориентированный на достижение долгосрочного процветания и укрепление позиций компании в конкурентной борьбе. Его конечной целью является не только удовлетворение текущих потребностей клиентов, но и предвосхищение их будущих запросов, а также неуклонное достижение амбициозных, но реалистичных целей.

Стратегический подход к управлению подразумевает систематическое и осознанное применение разнообразных программных решений, основополагающих принципов, проверенных методов и эффективных приёмов. Все эти инструменты направлены на детальное планирование и прогнозирование развития сложной социально-экономической системы. Представление стратегического управления в виде агрегированных блоков представляется целесообразным при решении задачи определения необходимого инструментально-методического обеспечения.

В масштабах современной компании, ориентированной на успех и устойчивый рост, стратегический менеджмент охватывает поистине широкий спектр разнообразных функций и специализированных подразделений. Сюда входят отделы, отвечающие за снабжение и логистику, производственные процессы и операционную эффективность, управление финансами и инвестициями, разработку маркетинговых стратегий и продвижение продукции, управление человеческими ресурсами и кадровое развитие, а

также научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), направленные на создание инновационных продуктов и технологий.

Важнейшим элементом стратегического планирования является последовательное и гармоничное объединение всех бизнес-решений и конкурентных действий, предпринимаемых различными подразделениями компании, в единую, чётко скоординированную систему. Это объединение должно отражать общую, долгосрочную стратегию развития компании, обеспечивая её конкурентоспособность и устойчивый рост. Для проведения всестороннего и объективного стратегического анализа крайне важно, чтобы высшее руководство компании имело чёткое представление о текущей стадии развития предприятия. Это понимание должно быть подкреплено надёжной и эффективной информационной системой, обеспечивающей своевременный доступ к полным и достоверным данным, необходимым для анализа как прошлых, так и текущих ситуаций, а также для прогнозирования будущих тенденций. Тщательное и скрупулёзное бизнес-диагностирование, охватывающее все значимые и второстепенные аспекты деятельности компании, предоставляет реальную и объективную оценку имеющихся ресурсов и потенциальных возможностей. Именно эта оценка становится отправной точкой для разработки эффективной и обоснованной стратегии. Не менее важным фактором успеха является глубокое и всестороннее понимание конкурентной среды, в которой функционирует компания, включая анализ действий конкурентов, тенденции рынка и изменения в законодательстве.

Одной из ключевых особенностей стратегического менеджмента является его выраженная ориентация на будущее. Это означает, что перед компанией стоит задача чёткого определения долгосрочных целей и задач, к которым она должна стремиться в перспективе. Необходимо определить, к чему компания хочет прийти, какие вершины покорить, какие горизонты освоить. В связи с уникальными организационными особенностями каждой компании, специфическими характеристиками её внешней среды, а также чётко сформулированной миссией, у каждой организации формируются свои, неповторимые цели и задачи. Следовательно, в стратегическом менеджменте также существуют свои, специфические цели и задачи, к достижению которых необходимо стремиться на протяжении всего жизненного цикла компании, от её основания до зрелости и, возможно, последующей трансформации.

Сама суть стратегического управления заключается в постепенном и осознанном отходе от устаревшего управленческого рационализма, который доминировал в прошлом. Ранее существовало широко распространённое убеждение, что устойчивое развитие социально-экономической системы может быть достигнуто, прежде всего, за счёт рациональной организации внутренних процессов, выявления и мобилизации скрытых резервов, а также повышения эффективности использования всех видов ресурсов.

Стратегический менеджмент, являясь по своей сути процессом, направленным в будущее, предъявляет высокие требования к чёткости и ясности формулирования целей и задач, стоящих перед организацией. Именно эти цели и задачи служат своеобразным компасом, определяющим направление движения компании и обеспечивающим согласованность всех её действий. Каждая компания, принимая во внимание свои уникальные характеристики, такие как организационная структура, особенности внешней среды, в которой она функционирует, а также чётко сформулированная миссия, формирует собственный набор целей, отражающих её индивидуальные стремления и приоритеты. Стратегический менеджмент, в свою очередь, предполагает наличие чётко определённых целей и конкретных задач, которые должны быть последовательно достигнуты на протяжении всего жизненного цикла компании.

Принципиальным моментом в стратегическом управлении является отказ от догм традиционного управленческого рационализма, который долгое время доминировал в экономической теории и практике. Этот устаревший подход исходил из предпосылки, что устойчивое развитие социально-экономической системы может быть обеспечено преимущественно за счёт рациональной организации её внутренних процессов, выявления и мобилизации скрытых резервов, а также максимально эффективного использования всех имеющихся ресурсов. Однако современная экономическая реальность диктует иные условия. В настоящее время успешная деятельность компании в значительной степени определяется факторами внешней среды и тем, насколько эффективно система способна адаптироваться к изменениям в научно-техническом прогрессе, экономической конъюнктуре, социальных трендах и политической обстановке.

Успешные социально-экономические системы отличаются высокой степенью гибкости в управлении имеющимися ресурсами, способностью к быстрому внедрению инноваций и готовностью к проведению структурных преобразований, которые позволяют им эффективно реагировать на вызовы внешней среды. Эти системы обладают развитыми механизмами внутренней рефлексии, позволяющими анализировать собственные сильные и слабые стороны, а также механизмами самоопределения во внешней среде, что позволяет им чётко определять свою роль и место в конкурентном окружении. Важно отметить, что такие системы ориентируются не только на количественный рост и усиление конкурентных позиций, но и на качественное развитие, направленное на повышение эффективности и устойчивости в долгосрочной перспективе.

Известный специалист в области стратегического управления, И. Ансофф, выделяет несколько различных типов стратегического управления, выбор которых определяется степенью нестабильности внешней среды, в которой функционирует организация. В условиях относительно

стабильной внешней среды, характеризующейся предсказуемостью и устойчивостью, может применяться управление на основе экстраполяции, также известное как долгосрочное планирование. Этот подход предполагает прогнозирование будущих тенденций на основе анализа прошлых данных и экстраполяции этих тенденций в будущее. В ситуациях со средней степенью нестабильности, когда внешняя среда характеризуется определённой степенью неопределённости, но при этом поддаётся прогнозированию, целесообразно использовать управление, основанное на прогнозировании изменений. Этот подход предполагает стратегическое планирование и выбор ключевых стратегических направлений деятельности, учитывающих возможные изменения во внешней среде.

В условиях высокой нестабильности внешней среды, когда предсказать будущее становится практически невозможно, наиболее эффективным является управление, использующее гибкие экспертные оценки. Этот подход предполагает приоритизацию стратегических задач на основе экспертных оценок, управление на основе анализа «слабых сигналов», свидетельствующих о возможных изменениях во внешней среде, готовность к стратегическим неожиданностям и когнитивное структурирование, позволяющее адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

Стоит отметить, что этот перечень можно расширить, включив в него тип стратегического управления, который сочетает в себе как экспертные методы, так и аналитические инструменты. Такой интегрированный подход позволяет социально-экономической системе максимально эффективно адаптироваться к различным внешним факторам воздействия, обеспечивая её устойчивость и конкурентоспособность.

В научных работах процесс разработки стратегии рассматривается не как путь к достижению конкретных целей, а скорее, как определение маршрутов движения, ориентированных на следование заданным ориентирам. Таким образом, стратегия представляется не как жёсткий план действий, а как гибкий способ достижения определённых целей (значений целевых функций) по заранее намеченной траектории, который может корректироваться в зависимости от изменений во внешней среде.

Вектор стратегического управления, отражающий направление движения организации и её усилия по достижению поставленных целей, можно представить в следующем виде (рис. 1).

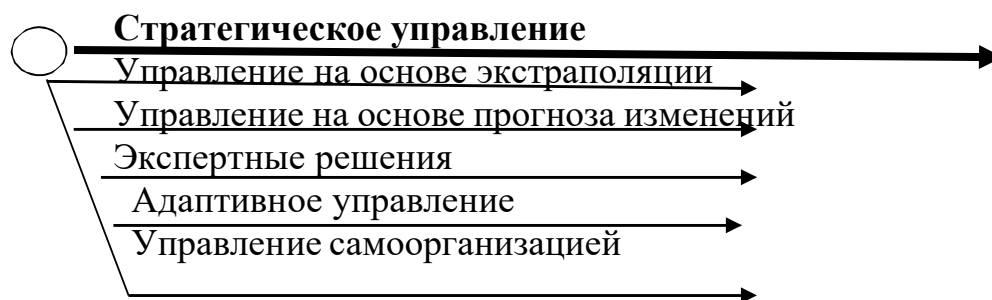


Рис. 1. Вектор стратегического управления

Непрерывным и динамичным процессом является и поиск наиболее эффективных путей реализации выбранной стратегии. Успешная реализация стратегии требует согласованных управленческих решений, принимаемых на различных уровнях организации, и последовательных действий, осуществляемых различными группами и отдельными лицами. Типичными управленческими инструментами, используемыми для реализации стратегии развития региона, выступают пересмотр финансовых планов, корректировка проводимой политики, реорганизация структуры управления, проведение кадровых изменений, а также поддержка и развитие культурных инициатив, направленных на повышение привлекательности региона и формирование позитивного имиджа.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Сапунов А. В. Стратегическое управление экономикой региона: дисс. ... канд. экон. наук. Майкоп, 2006. 149 с.
3. Сапунов А. В. Кластерно-когнитивный подход в стратегическом планировании на мезоуровне. Майкоп, Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Экономика». 2013. С. 120-124.
4. Сапунова Т. А., Сапунов А. В. Стратегическое управление региональными социально-экономическими системами в условиях кризисной экономики. Современные научные исследования: исторический опыт и инновации: Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Краснодар: ИМСИТ, 2015. С.5 8-62.
5. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость (Michael E. Porter): 1985 год.
6. Менеджмент (Stephen P. Robbins, Mary Coulter): Первое издание – 1984 год
7. Лидерство (James MacGregor Burns): 1978 год.
8. Думай медленно... Решай быстро (Daniel Kahneman): 2011 год.
9. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет (Jim Collins): 2001 год.
10. Организационная культура и лидерство (Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership): 1985 год.

РЕАЛИЗАЦИЯ СОЕДИНЕННЫМИ ШТАТАМИ АМЕРИКИ НЕВОЕННОЙ ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В АФГАНИСТАНЕ

КОМЛЯКОВА Ю.Ю.

*канд. ист. наук, доцент кафедры всеобщей истории
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет»
Белгород, Белгородская область, Российская Федерация*

Аннотация. Статья посвящена проблеме изучения трансформации американского внешнеполитического подхода по отношению к Афганистану посредством реализации невоенной стратегии. В работе рассматривается геостратегическая целесообразность такого подхода, а также формы американской гуманитарной политики в отношении Афганистана.

Ключевые слова: внешняя политика, США, Афганистан, «мягкая сила», Центральная Азия.

IMPLEMENTATION BY THE UNITED STATES OF AMERICA NON- MILITARY FOREIGN POLICY STRATEGY IN AFGHANISTAN

KOMLYAKOVA YU.YU.

*Candidate of Historical Sciences,
Associate Professor of the Department of World History
FSAEI HE «Belgorod State National Research University»
Belgorod, Belgorod Region, Russian Federation*

Annotation. The article is devoted to the problem of studying the transformation of the American foreign policy approach towards Afghanistan through the implementation of a non-military strategy. The paper examines the geostrategic expediency of such an approach, as well as the forms of American humanitarian policy towards Afghanistan.

Keywords: foreign policy, USA, Afghanistan, «soft power», Central Asia.

Во втором десятилетии XX века мир столкнулся с множеством геополитических изменений, которые определили новые направления международных отношений. Одним из таких изменений стало стремление США к невоенному сотрудничеству с Афганистаном. Это решение было обусловлено как внутренними, так и внешними факторами, включая растущую необходимость в стабильности в регионе, экономические интересы и изменения в подходах к международной политике. В условиях нарастающей глобализации и экономической взаимозависимости Вашингтон осознал, что устойчивое развитие и безопасность в Афганистане могут быть

достигнуты не только через военные действия, но и через дипломатические и экономические инициативы. Это привело к формированию новой парадигмы, где акцент смещался с милитаризации на сотрудничество в таких областях, как инфраструктура, образование и здравоохранение.

1 декабря 2009 года президент Обама выступил с речью в Вест-Пойнте, в которой изложил новую стратегию США в отношении Афганистана. В этой речи были обозначены национальные интересы и цели, способы и средства стратегии борьбы с повстанцами (COIN), при этом особое внимание уделялось конкретным целям в отношении «Аль-Каиды». Президент сформулировал национальные интересы, которым должна отвечать данная стратегия. Главной целью новой внешнеполитического курса в отношении Афганистана определена защита американского народа, находящегося под угрозой в Афганистане [1]. Вторая цель, повторяла сформулированную ранее в марте 2009 года «разгромить, ликвидировать и победить «Аль-Каиду» в Афганистане и Пакистане и предотвратить её способность угрожать Америке и её союзникам.» [1]. В поддержку данного тезиса Б. Обама подробно описал несколько терактов, совершённых «Аль-Каидой». Задачи, поставленные президентом, такие как разгром «Талибана», подготовка афганских сил безопасности, совершенствование государственного управления и развитие афганской экономики – определялись как важнейшие элементы операции по борьбе с повстанцами [2]. Кроме того, тот факт, что Пакистан являлся убежищем и источником внешней поддержки для «Талибана», только подтверждало необходимость укрепления союза США с Пакистаном, посредством содействия в сфере безопасности, предоставления экономической помощи, а также формулирования перспектив более тесного сотрудничества в вопросах, выходящих за рамки повстанческой деятельности «Талибана».

Стратегия изменения внешнеполитического курса Соединенных Штатов с исключительно милитаристского на невоенный была сформулирована задолго до прихода к власти в США Б. Обамы, чья предвыборная кампания строилась, в частности, на критике своего предшественника Дж. Буша-мл. по вопросам американского присутствия в Афганистане.

Впервые гипотеза о возможности выстраивания с Афганистаном двусторонних отношений в формате невоенного сотрудничества была выдвинута Ф. Старром, председателем института Центральной Азии и Кавказа. В ее основе лежит предложение «Воссоединить Афганистан с Востоком и Западом», основанное на понимании того, что экономический потенциал Афганистана может быть реализован в полной мере, только тогда, когда он станет «осью» современного Шелкового пути, соединяющего рынки Восточной, Южной и Юго-Восточной Азии, Центральной Азии, Европы и Ближнего Востока. Тарифы, взимаемые на ключевых пограничных переходах, уже составляют 34 процента доходов афганского государства и в

2009 прошлом году выросли 50 процентов. В случае увеличения объемов трансконтинентальной торговли этот источник дохода может увеличиться в несколько раз за относительно короткий период времени. По консервативным оценкам Министерства финансов Афганистана, которые отражают повышение эффективности сбора таможенных пошлин и очень незначительный рост торговли, за пять лет таможенные сборы увеличатся более чем в два раза, пополнив государственную казну на 1,4 миллиарда долларов США [3]. Таким образом, если Соединенные Штаты своевременно не осознают масштаб геоэкономической, а, следовательно, и геополитической перспективности региона Большой Центральной Азии, то не смогут занять главенствующую позицию в своего рода распределительной экономической сети и единственным инструментом политики в регионе для них останется милитаризм.

И. Сарафанчук, рассматривая данную проблему, задается вопросом, касательно общего стратегического внешнеполитического подхода США в отношении как Афганистана в частности, так и всего центральноазиатского региона: «региональная геополитическая роль Афганистана, хотя и была желательна для США, но все-таки выступала производной от более прагматической задачи – дать Афганистану средства к существованию после, как тогда казалось, окончания войны (не прямой “план Маршалла” для Афганистана, а организация регионального экономического порядка, который обеспечивал бы потребности страны). А если Афганистан станет успешным государством, то почему бы не использовать его как главного геополитического союзника в регионе? Тем более что сменявшие друг друга в региональной политике после Второй мировой войны ставки на Иран и Пакистан всегда были для США проблемными» [4].

Благодаря усилиям многих государств и многосторонних доноров за последнее десятилетие было достигнуто многое как в Афганистане, так и на более протяженных транзитных коридорах, ведущих в Афганистан и из Афганистана. Но отсутствие комплексного стратегического видения, способного мобилизовать как государственные, так и частные ресурсы, привело к неоптимальным результатам, при которых целое меньше суммы его частей.

Основной формой «мягкой силы» США в Афганистане стала прежде всего интенсификация переговорных процессов с правительством и местными лидерами для укрепления политической стабильности. Вашингтон способствовал диалогу между различными этническими и политическими группами в Афганистане, включая попытки вовлечь умеренных представителей Талибана в переговоры. Также Соединенные Штаты осуществляли финансирование программ экономического развития (инвестировали в проекты, направленные на восстановление инфраструктуры, создание рабочих мест и развитие сельского хозяйства) и социальных программ (поддержка образования, здравоохранения и прав

женщин), что стало важной частью американской стратегии, направленной на улучшение жизненных условий населения.

Также США реализовывали в Афганистане опыт гуманитарной политики, который ранее применялся и показал свою эффективность в странах Центральной Азии. Однако применение центральноазиатского опыта претерпело трансформаций с учетом специфики афганского государства. Вашингтон реализовывал программы помощи беженцам и внутренне-перемещённым лицам посредством оказания гуманитарной помощи, включающей продовольственную поддержку, медицинское обслуживание и защиту прав человека.

Второстепенное внимание США уделяли таким формам гуманитарной политики как образовательные программы, программы обмена, студенческие стипендиальные программы, поддержка женского образования, что было обусловлено национальной, культурной и религиозной спецификой региона.

Иницируя реализацию гуманитарных программ в Афганистане, Соединенные Штаты столкнулись также с определенными институциональными сложностями. Крайне небезопасным представлялось осуществление прямых инвестиций на те или иные нужды без привлечения собственно американских специалистов для контроля за целевым расходованием средств и реализацией тех или иных гуманитарных программ. Существует также опасность того, что гуманитарная помощь, являющаяся основным каналом иностранного финансирования, станет предметом внутренней политики талибов. Существуют свидетельства того, что большая часть разногласий внутри «Талибана» связана не с политикой, а с контролем над доходами, в том числе от пересечения границы, налогообложения и гуманитарной помощи [5].

Таким образом, невоенное воздействие Соединённых Штатов в Афганистане в период президентства Барака Обамы охватывало широкий спектр инициатив, направленных на укрепление стабильности, развитие экономики и поддержку прав человека в той мере, в которой это соответствовало американской внешнеполитической парадигме. Эти меры позиционировались как важная часть реализации общей стратегии США по укреплению своей роли и присутствия в Большой Центральной Азии посредством инициатив, направленных на формирование устойчивого мира в стране и регионе в целом.

Список использованных источников

1. Remarks by the President in Address to the Nation on the Way Forward in Afghanistan and Pakistan. The White House. President Barack Obama. URL: <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/remarks-president-address-nation-way-forward-afghanistan-and-pakistan> (дата обращения 02.04.2025).
2. Field Manual (FM) 3–24. Counterinsurgency. Washington, DC: Headquarters Department of the Army. URL: <https://irp.fas.org/doddir/army/fm3-24.pdf> (дата обращения 03.04.2025).

3. Starr F., Kuchins A. The Key to Success in Afghanistan A Modern Silk Road Strategy. Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program. 2010. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/117447/2010_starr-kuchins_key-to-success.pdf (дата обращения 01.04.2025).

4. Сарафанчук И. Альтернативные варианты американской политики в Афганистане / Мировая экономика и международные отношения, 2017, том 61, № 2, С. 5-12.

5. Weigand F., Bowden M. Afganistan: Humanitarian Assistance in the Light of a Taliban-controlled State. Center of Humanitarian Action. URL: <https://www.chaberlin.org/en/blog/afghanistan-humanitarian-assistance/> (дата обращения 04.04.2025).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ РФ

КОСТРОВЕЦ Л. Б.,

д-р экон. наук, доцент, и.о. ректора

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

КОТЕНКО А. А.,

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

Аннотация. Рассматриваются актуальные вопросы стратегического управления развитием высших учебных заведений в России в условиях глобализации, цифровизации и усиления конкуренции на рынке образовательных услуг. На основе анализа лучших практик ведущих российских вузов (МГУ, НИУ ВШЭ, ТГУ, СПбПУ и др.) выделены ключевые направления стратегического развития: программно-целевое управление, государственно-частное партнёрство, цифровая трансформация и усиление научно-исследовательского потенциала. Представлены сравнительные данные по эффективности реализации стратегий в различных вузах, включая показатели публикационной активности, внедрения цифровых технологий и взаимодействия с индустриальными партнёрами. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к стратегическому управлению, сочетающего гибкое планирование, цифровизацию процессов и ориентацию на международные стандарты качества образования.

Ключевые слова: стратегическое управление, высшее образование, российские вузы, программно-целевое управление, государственно-частное

партнёрство, цифровая трансформация, научно-исследовательская деятельность, образовательные технологии, национальные проекты, рейтинги университетов

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION: THE BEST PRACTICES OF THE RUSSIAN FEDERATION

KOSTROVETS L. B.,

*Doctor of Economical Sciences, Associate Professor, Acting Rector
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

KOTENKO A. A.,

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

Annotation. The current issues of strategic management of the development of higher education institutions in Russia in the context of globalization, digitalization and increased competition in the educational services market are considered. Based on the analysis of the best practices of leading Russian universities (MSU, HSE, TSU, SPbPU, etc.), key areas of strategic development are identified: program-oriented management, public-private partnership, digital transformation and strengthening research potential. Comparative data on the effectiveness of implementing strategies in various universities are presented, including indicators of publication activity, the introduction of digital technologies and interaction with industrial partners. The conclusion is made about the need for an integrated approach to strategic management, combining flexible planning, digitalization of processes and orientation to international standards of education quality.

Keywords: strategic management, higher education, Russian universities, program and target management, public-private partnership, digital transformation, research activities, educational technologies, national projects, university ratings

В условиях глобализации, цифровизации и усиления конкуренции на рынке образовательных услуг российские вузы сталкиваются с необходимостью трансформации системы управления. Стратегическое развитие университетов становится ключевым фактором их устойчивости, конкурентоспособности и соответствия требованиям национальных проектов («Образование», «Наука и университеты»). В связи с этим анализ лучших практик стратегического управления в российских вузах позволяет выявить

эффективные модели, которые могут быть масштабированы в других образовательных учреждениях.

Ключевые стратегические направления:

1. Программно-целевое управление и стратегическое планирование.

Современные вузы России переходят от традиционного административного управления к проектному и программно-целевому подходу (табл. 1).

Таблица 1. Подходы к стратегическому планированию в ведущих вузах РФ

ВУЗ	Стратегический документ	Ключевые направления	Показатели эффективности
МГУ	Программа развития до 2030	Усиление научного потенциала, международное сотрудничество	Вхождение в топ-50 QS
НИУ ВШЭ	Стратегия 2025	Цифровая трансформация, прикладные исследования	Рост публикаций в Scopus
ТГУ	ТГУ 4.0	Междисциплинарность, цифровизация	Вхождение в топ-200 THE
СПбПУ	Программа 5-100	Инновации, экспорт образования	Количество иностранных студентов

2. Государственно-частное партнёрство (ГЧП) и взаимодействие с индустрией.

Участие в программе «Приоритет 2030» стимулирует вузы к развитию партнёрских отношений с бизнесом (табл. 2) [3].

Таблица 2. Примеры ГЧП в российских вузах

ВУЗ	Промышленный партнер	Форма сотрудничества	Результаты
МФТИ	Сбер	Лаборатории ИИ	10+ патентов
МИФИ	Росатом	Совместные магистратуры	Трудоустройство 90 % выпускников
ИТМО	Яндекс	R&D центры	Стартапы студентов
УрФУ	Сибур	Корпоративные кафедры	Гранты на исследования

3. Цифровая трансформация и внедрение EdTech.

Российские университеты активно внедряют цифровые платформы и адаптивные технологии (табл. 3) [4].

Таблица 3. Внедрение цифровых технологий в вузах РФ

ВУЗ	Цифровая платформа	Технологии	Эффективность
НИУ ВШЭ	LMS Canvas	Адаптивное обучение	Рост успеваемости на 15 %
МГТУ им. Баумана	Собственная СДО	VR-лаборатории	Увеличение практических навыков

Продолжение табл. 3

ВУЗ	Цифровая платформа	Технологии	Эффективность
РУДН	OpenEdu	Big Data аналитика	Персонализация обучения
КФУ	Moodle + 1С	Цифровые двойники	Оптимизация расписания

4. Развитие научно-исследовательского потенциала.

Вузы-участники программы «5-100» (СПбПУ, НГУ) доказали, что интеграция науки и образования повышает публикационную активность (табл. 4).

Таблица 4. Научная продуктивность вузов (2023 г.)

ВУЗ	Публикации в Scopus	Цитирование	Международные коллаборации
МГУ	12,000	45,000	150+ стран
НГУ	5,500	22,000	80+ стран
ИТМО	4,800	18,000	60+ стран
ТПУ	3,200	12,000	40+ стран

Таким образом, анализ лучших практик стратегического управления в российских вузах показывает, что успешное развитие требует гибкой системы стратегического планирования с чёткими KPI, активного взаимодействия с бизнесом и государством, инвестиций в цифровую инфраструктуру и кадровый потенциал, ориентации на международные стандарты (THE, QS, ARWU).

Список использованных источников

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 декабря 2021 г. № 3759-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования» // Официальный интернет-портал правовой информации. 2021. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403203308/>.

2. Томский государственный университет. Стратегия развития «ТГУ 4.0» до 2030 года. 2020. URL: <https://tsu.ru>.

3. Отчёт о реализации. Программа Приоритет 2030: [сайт]. URL: <https://priority2030.ru/analytics>.

4. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг [и др.]; руководитель авторского коллектива П. Б. Рудник; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. 221 с.

5. Национальный проект «Наука и университеты». Итоги 2023 года. 2024. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/>.

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ВОЗМОЖНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА¹¹

КРАВЧЕНКО М. 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. Приведена структура системы управления таможенным делом РФ с акцентом на нормативно-правовой аспект, предложена модель контура управления таможенным органом. Выявлены особенности менеджмента, реализуемого в пределах работы с таможенными органами. Определены методы повышения эффективности менеджмента таможенных органов, обосновано рассмотрение деятельности таможенных органов с позиции классического менеджмента.

Ключевые слова: таможенные органы, система управления, нормативно-правовой аспект, менеджмент, структура, таможенный менеджмент

PRACTICAL ASPECTS AND POSSIBLE PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CUSTOMS MANAGEMENT

KRAVCHENKO M. I.,

Candidate of Economic Sciences, 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 structure of the customs management system of the Russian Federation is presented with an emphasis on the regulatory aspect, a model of the customs authority management contour is proposed. The features of management implemented within the framework of work with customs authorities are identified. Methods for increasing the efficiency of customs authority management used abroad are defined, consideration of the activities of customs authorities from the standpoint of classical management is substantiated.

¹¹ 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 на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Keywords: customs authorities, management system, regulatory aspect, management, structure, customs management.

Основной задачей таможенных органов является развитие и поддержание эффективной системы контроля за перемещением товаров через национальные границы. Это включает в себя обязательную проверку деклараций, выявление и пресечение незаконного оборота товаров, а также соблюдение международных соглашений и норм.

Таможенные органы также играют ключевую роль в борьбе с контрабандой и другими правонарушениями, связанными с внешнеэкономической деятельностью. Благодаря современным технологиям, таким как системы автоматизированного контроля и базы данных, таможня может оперативно реагировать на потенциальные угрозы и нарушения, обеспечивая безопасность и защиту интересов государства и его граждан.

Таможенные органы содействуют развитию внешнеэкономической деятельности путём упрощения процедур и формирования благоприятных условий для добросовестных участников рынка. Это может включать в себя внедрение электронных систем для оформления грузов, предоставление консультационных услуг для предпринимателей и активное участие в обмене информацией с другими государственными органами и международными организациями [1].

На рисунке 1 представлена модель системы управления таможенным делом в рамках законодательства РФ:

Модель, выраженная схематично, включает в себе связи, означающие следующее:

- 1 – контроль и планирование Правительством РФ деятельности ФТС России;
- 2 – формулирование Правительством РФ внешнеторговой политики, в том числе, и таможенной политики;
- 3 – доведение до управленческого аппарата системой таможенных органов РФ положений таможенной политики России;
- 4 – утверждение посредством таможенной политики методов и средств обеспечения соблюдения мер ТТР и НТР;
- 5 – максимизация полезности ресурсов, находящихся в распоряжении таможенных органов, посредством обращения аппарата управления системой таможенных органов РФ к методологии таможенного менеджмента;
- 6 – обращение аппарата управления СТО РФ к методологии таможенного менеджмента для гарантированного обеспечения эффективности выполнения таможенными органами их функций в сфере таможенного дела;
- 7 – интенсивное внедрение технологии таможенной деятельности (т. е. внедрение методов и средств обеспечения соблюдения мер ТТР и НТР);

8 – ведение отчётности структурными подразделениями таможенных органов о результатах их деятельности;

9 – консолидированный отчёт о деятельности ФТС России, направляемый в Правительство РФ.

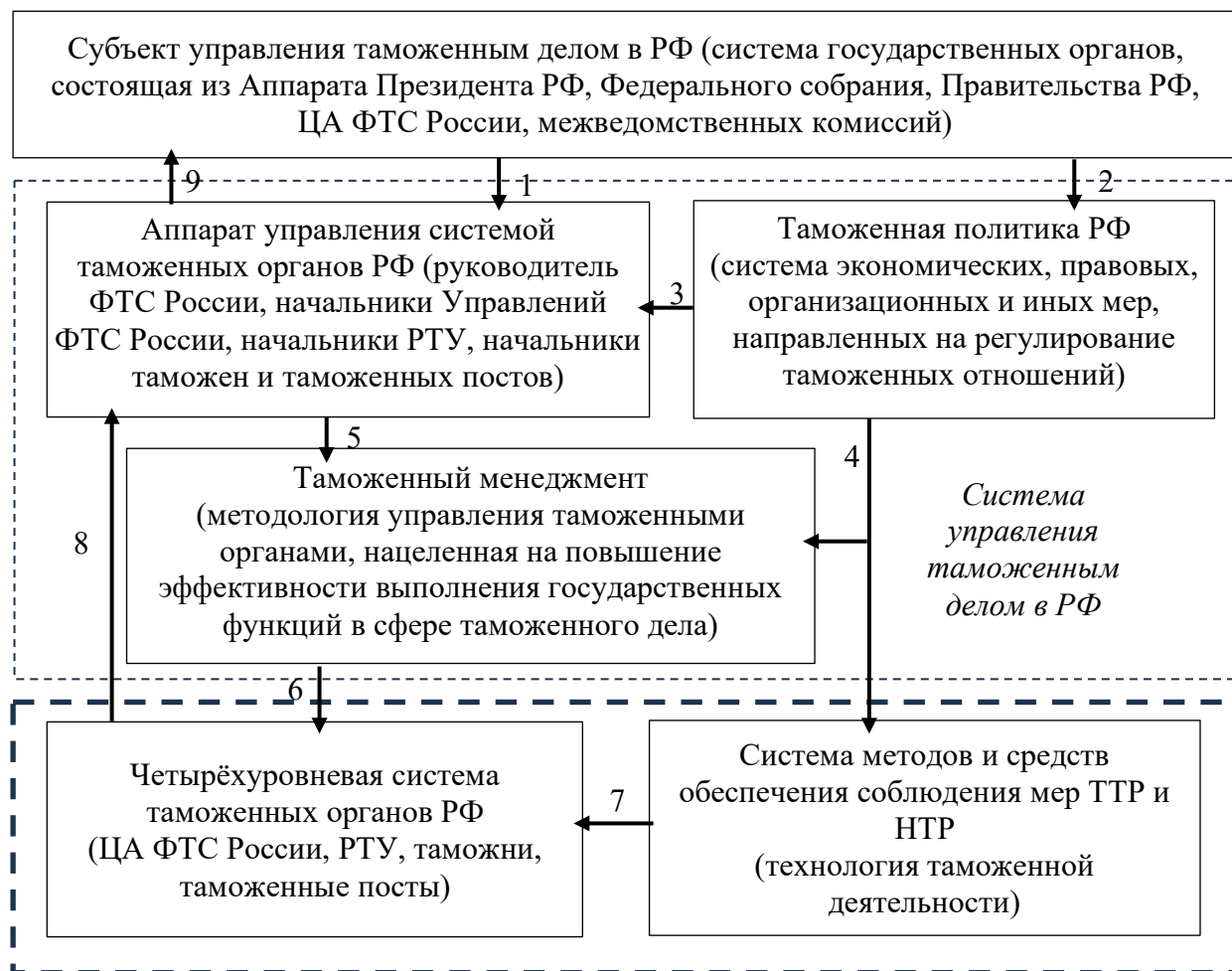


Рис. 1. Система управления таможенным делом РФ: нормативно-правовой аспект

При анализе управления таможенными органами гибридная модель, сочетающая контурное и петлевое управление конкретным органом, может быть представлена в виде схемы, аналогичной той, что показана на рисунке 2.

Базовая модель контура управления таможенным органом представлена некоторыми элементами, которые составляют основу любого процесса управления организацией.

Объект управления: таможенный орган, в котором происходит обработка таможенных деклараций, контроль за соблюдением таможенного законодательства, сбор налогов и пошлин, а также борьба с контрабандой. В области таможенного дела в РФ рассматриваемая модель включает в себе следующее понимание объекта управления: ЦА ФТС России по отношению к Правительству РФ; таможня по отношению к РТУ; таможенный пост по

отношению к таможене; РТУ по отношению к ЦА ФТС России. Субъектом управления, в таком случае, выступают: Правительство РФ; ЦА ФТС России; РТУ; таможня.



Рис. 2. Базовая модель контура управления таможенным органом

Субъект управления: лицо, принимающее управленческое решение (например, руководитель таможенного органа или менеджер), которое анализирует информацию и вырабатывает стратегии, направленные на оптимизацию работы таможенного органа.

Процесс управления подразумевает:

сбор информации – обработка данных о грузах, пассажирах, статистике нарушений и других показателях;

анализ данных – оценка текущей ситуации, выявление проблем и потребностей в ресурсах;

принятие решений – разработка управленческих решений на основе анализа информации;

реализация решений – внедрение принятых решений на практике, включая распределение ресурсов и организацию работы.

Определённую ограниченность в процесс управления вносят ресурсы, которые могут быть в изобилии или в значительном дефиците. Например:

финансовые – ограниченный бюджет для обеспечения работы таможенного органа (аппарат, зарплаты, обучение персонала);

человеческие – ограниченное количество квалифицированных кадров может влиять на эффективность работы;

технические – ограничения в доступе к современным технологиям и информационным системам, используемым для контроля и анализа;

обратная связь – после реализации управленческих решений необходимо получить обратную связь о результатах, чтобы внести коррективы и улучшить процесс управления.

Обратная связь, передающая субъекту управления оперативные данные об изменениях состояния объекта управления и результатах его деятельности, относят к элементам системы управления. Так получается, поскольку обратная связь является звеном, обеспечивающим непрерывность протекания процесса управления в таких условиях, при которых объект управления подвержен влиянию возмущений, оказываемых внешней средой.

Несмотря на иерархию в системе управления таможенными органами, модель управления на каждом уровне остаётся классической, где вышестоящие органы осуществляют непосредственное воздействие на нижестоящие.

Поскольку ранее был сделан акцент на том, что таможенные органы, оказывая услуги, получают доход, стоит обратить внимание на их причастность к менеджменту в качестве хозяйствующего субъекта. Одним из самых значимых признаков хозяйствующих субъектов является как раз способность извлекать доход из своей деятельности, в таком случае следует обратиться к определению «менеджмент».

Менеджмент заключается в управлении организациями, оптимизации их деятельности и максимизации прибыльности этих организаций при имеющихся ресурсах, что совершенно точно применимо к любому государственному органу, таможенные органы исключением не являются. Следовательно, рассматривая таможенную деятельность с позиции менеджмента, управленческие процессы проще выстроить в требуемой иерархии, которая и без того присуща государственным органам [4].

Таким образом, муниципальный и государственный менеджмент неразрывно связаны с другими аспектами управления, а их интеграция в рамках таможенной службы создаёт возможности для повышения эффективности и результативности работы этих органов. К тому же, учитывая современную динамичную среду, таможенный менеджмент должен

быть способным быстро реагировать на вызовы времени, что подчёркивает актуальность применения теории общего менеджмента в данной специфической области.

Единого мнения относительно определения чёткого термина «таможенный менеджмент» пока нет, но это лишь подтверждает тот факт, что данная отрасль внешнеэкономической деятельности должна быть подвержена детальному изучению совершенно различных учёных, ведь является предметом разногласий. Обосновано, что рассмотрение деятельности таможенных органов с позиции классического менеджмента не лишено смысла, поскольку таможенные органы – это макроэкономический посредник, приносящий немалый вклад в функционирование как внутреннего, так и внешнего рынков.

Список использованных источников

1. Луценко В. Р. Менеджмент в таможенных органах России // Международная научно-техническая конференция молодых учёных БГТУ им. В. Г. Шухова, посвящённая 300-летию Российской академии наук: Сборник докладов Национальной конференции с международным участием, Белгород, 18-20 мая 2022 года. Часть 16. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2022. С. 65-70.
2. Смелянская Д. Н. Практические аспекты и возможные перспективы развития таможенного менеджмента на примере международного опыта // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 2(56). С. 131-135.
3. Федоренко К. П. Развитие таможенного менеджмента // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. № 4. С. 78-96.
4. Ким Н. В. Деятельность таможенных органов: моделирование управления и особенности современного менеджмента // Проблемы экономической безопасности и таможенного регулирования: поиск эффективных решений: Сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции, посвящённой 35-летию Челябинской таможни, Челябинск, 21-22 марта 2024 года. Челябинск: Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), 2024. С. 55-62.

КАДРОВЫЙ АСПЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ФЕРМЕРСТВА В РЕГИОНАХ РОССИИ

КУЗЬМЕНКО В. В.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики
ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет»,
Мелитополь, Запорожская область, Российская Федерация*

Аннотация. В статье изучен вопрос повышения уровня образования фермеров как основа для стратегического развития этого направления и возможность повышения эффективности деятельности малых аграрных субъектов хозяйствования. Рассмотрены различные варианты получения образования и специальных знаний в этой области, а также роль государства в стимулировании повышения образованности предпринимателей на селе.

Ключевые слова: фермер, образование, государство, бизнес, малые формы аграрного производства

PERSONNEL ASPECT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF FARMING IN THE REGIONS OF RUSSIA

KUZMENKO V. V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics
FSBEI HE «Melitopol State University»,
Melitopol, Zaporozhye Region, Russian Federation*

Annotation. The article examines the issue of increasing the level of education of farmers as a basis for the strategic development of this area and the possibility of increasing the efficiency of small agricultural business entities. Various options for obtaining education and specialized knowledge in this area are considered, as well as the role of the state in stimulating the improvement of the education of entrepreneurs in rural areas.

Keywords: farmer, education, state, business, small forms of agricultural production

Развитие малых форм хозяйствования в аграрной сфере является одной из важнейших задач для обеспечения продовольственной безопасности России. Причём в вопросе стратегических перспектив этого направления и для обеспечения эффективности и конкурентоспособности их работы особое внимание следует уделять кадровому потенциалу. Государство активно поддерживает агросектор: предлагает гранты, льготные кредиты, субсидии, земельные участки, помогает находить рынки сбыта продукции. Однако, как свидетельствуют данные на январь 2025 года, нехватка работников в сельском хозяйстве превышает 200 тысяч человек, а в некоторых сегментах достигает 50 % от необходимого числа. Эта проблема создаёт серьёзные

вызовы, замедляя развитие и повышая риски для стабильного производства [1].

Правительством страны утверждена Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года, которой определены основные цели государственной аграрной политики в долгосрочной перспективе. Основная цель – поднять уровень и качество жизни российской деревни, сделать её более привлекательной. Среди мер названо научное и кадровое обеспечение села [2].

Несмотря на тот факт, что для осуществления фермерской деятельности профильное образование не является обязательным условием, получение специального образования является крайне важным для малых форм хозяйствования на селе, желающих вести успешный и прибыльный бизнес. Предприниматели в этой сфере сталкиваются с огромным количеством задач, требующих специальных знаний и навыков в различных областях, таких как агротехнология и агрохимия, экономика, менеджмент, маркетинг, бухгалтерское дело, право. Без наличия у фермера глубоких знаний в области сельского хозяйства и ведения бизнеса сложно учесть все технологические особенности выбранного направления деятельности, предвидеть все риски, заключать контракты, формировать логистические схемы, разрабатывать маркетинговые мероприятия и планировать экономические показатели своей деятельности.

Для получения базового специального образования существует множество образовательных программ в колледжах и высших учебных заведениях страны. В каждом регионе ВУЗы предлагают желающим различные направления подготовки, которые помогут получить необходимые знания и умения для осуществления предпринимательской деятельности в сфере сельского хозяйства. Такое образование даёт фундаментальные знания, однако занимает довольно продолжительный период – от 3 до 6 лет. При этом существуют различные формы обучения с точки зрения как финансирования (бюджетная и контрактная), так и времени, которое посвящается обучению (очная, очно-заочная, заочная). Сегодня рабочие кадры для АПК готовят профессиональные училища и лицеи системы Минобрнауки РФ. Специалистов среднего и высшего звена выпускают 59 вузов, 25 учреждений дополнительного профессионального образования и 162 учреждения среднего профобразования, подведомственные Минсельхозу РФ. Более 87 процентов от общего числа студентов получают специальности сельскохозяйственного профиля, остальные – специальности, необходимые для развития сельских территорий и их инфраструктуры. Но при этом российскому АПК недостаёт порядка 80 тыс. специалистов с высшим образованием. Потребность отечественных предприятий в специалистах высшего звена такова: для замещения должностей руководителей организаций – 8,6 тыс. человек, главных агрономов – 9,7 тыс., главных зоотехников – 10,1 тыс., главных ветврачей – 10,4 тыс., главных инженеров – 13,8 тыс., главных экономистов – 6,2 тыс., главных бухгалтеров – 13,2 тыс.

Высока потребность в специалистах среднего звена и людях, владеющих рабочими профессиями [2].

Кроме того, следует учитывать, что в современном, динамично развивающемся мире также стремительно меняются технологии. И владение информацией о новых возможностях, которые дают малым формам хозяйствования инновации в аграрной и цифровой сферах, позволит им повысить эффективность своего бизнеса и иметь устойчивые конкурентные преимущества. Для этого в рамках концепции непрерывного образования фермерам предлагаются различные курсы профпереподготовки и повышения квалификации, в рамках которых существует возможность усовершенствовать свои знания в отдельных вопросах и направлениях. Такие программы дополнительного профессионального образования предназначены для тех, кто имеет базовое среднее или высшее образование по иным специальностям, однако, занимаясь фермерством, желает получить специальные знания в этой отрасли. Продолжительность такого обучения занимает от одного до полутора лет, поскольку в программу курсов не включены общеобразовательные дисциплины, только специализированные и прикладные. Такие программы разрабатываются и реализуются экспертами в своей области, что выгодно отличает в практическом контексте. К тому же зачастую такое обучение можно пройти дистанционно, что является удобным для предпринимателей, уже ведущих свой бизнес. Зачастую организация таких программ осуществляется в рамках реализации грантов господдержки развития малого бизнеса и предпринимательства в сфере сельского хозяйства. Так, к примеру, широкой популярностью пользуется Школа фермеров, функционирующая при участии Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, государственных региональных властей, учебных заведений различных уровней аккредитации аграрного направления, Россельхозбанка, а также представителей некоммерческих организаций, отраслевых союзов и региональных центров сельхозконсультирования. Ключевыми задачами этой школы являются: поддержка в развитии фермерства в регионах и запуск новых малых форм хозяйствования, поддержка проектов АПК молодых предпринимателей на всех этапах развития, повышение финансовой грамотности действующих фермеров, повышение квалификации и отраслевая поддержка фермеров [3].

Не стоит недооценивать и значимость самообразования при оценке перспектив кадрового обеспечения фермерства. Современные цифровые технологии позволяют получить доступ к образовательным ресурсам и источникам информации в любой точке страны в режиме нон-стоп, что позволяет малым аграриям совершенствовать свои знания и получать необходимую информацию.

Таким образом, вышеизложенное позволяет сделать вывод о важности кадрового аспекта в реализации стратегии развития АПК России и необходимости использования всего комплекса мер государственной поддержки этого направления.

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

Список использованных источников

1. Дефицит кадров в сельском хозяйстве – причины и пути решения. URL: <https://s-pro.group/tpost/eouptd5gh1-defitsit-kadrov-v-selskom-hozyaistve-pri?ysclid=m9jmn2tsxg987277052>.
2. Кадры для сельского хозяйства. Перспективы развития. URL: <https://svoevagro.ru/news/kadry-dlya-selskogo-khozyaystva-perspektivy-razvitiya>.
3. Школа фермеров. URL: <https://svoefarmerstvo.ru/farmers-way/school?ysclid=m9jmk496j5830560591>.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРИ ВЫБОРЕ
ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ
ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА**

КУЗЬМЕНКО Р. В.,

*канд. экон. наук, доцент, старший научный сотрудник отдела
государственного регулирования и планирования экономики
ГБУ «Институт экономических исследований»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассматриваются возможные подходы к решению проблемы выбора перспективных направлений специализации в развитии региона. Определены основные факторы сдерживания и положительного влияния, внешние и внутренние условия регионального развития. Определены основные составляющие государственного регулирования социально-экономического развития региона при выборе перспективных направлений социально-экономического развития.

Ключевые слова: экономика, регион, социально-экономическое развитие, государственное регулирование, экономическая специализация

**STATE REGULATION IN CHOOSING PROMISING DIRECTIONS OF
SPECIALIZATION OF THE REGIONAL ECONOMY**

KUZMENKO R. V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Researcher, Department of State Regulation
and Economic Planning GBU «Institute of economic researches»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The article considers possible approaches to solving the problem of choosing promising areas of specialization in the development of a region. The

main factors of restraint and positive influence, external and internal conditions of regional development are determined. The main components of state regulation of the socio-economic development of a region are determined when choosing promising areas of socio-economic development.

Keywords: economy, region, socio-economic development, government regulation, economic specialization

В современной экономике вопросам научно-практического подхода в преодолении диспропорций, а также неравномерности развития государственного экономического пространства уделяется большое внимание. Регион, в этом смысле, представляет собой объект, состояние и перспективы развития которого оказывают значительное влияние на всю социально-экономическую систему государства. Научные исследования по данному направлению дают основание полагать, что большинство элементов, которые характеризуют социально-экономическое, инфраструктурное территориальное развитие во многом предопределяют межрегиональную дифференциацию, а также вариативность оценочной составляющей. Результаты исследований показывают, что качественный состав, в контексте «регион-лидер; регион-аутсайдер» относительно постоянен, за отдельно взятый период, при условии отсутствия кардинальных изменений под влиянием внешних условий. Однако в период усиления кризисных явлений диспропорции экономического развития регионов могут сокращаться, что объясняется большей чувствительностью регионов-лидеров к негативным тенденциям. Инфраструктурный потенциал региона также оказывает значительное влияние на его экономическое состояние. Важной характеристикой устойчивого, а главное с наличием перспектив дальнейшего развития, является уровень жизни населения в регионе. Следовательно, чтобы система государственного социально-экономического развития была сбалансированной, а значит функционировала наиболее эффективно, необходимо регулирование процессов по снижению уровня разбалансирования в региональном развитии [1, с. 188].

Одной из основных проблем на пути ускорения динамики социально-экономического развития экономики РФ является высокий уровень дифференциации регионов. Однако, как показывает практика, в процессах по интенсификации социально-экономического развития значительную роль играет наличие производственной ресурсной составляющей. Концентрация в регионе крупных промышленных предприятий оказывает значительное влияние на состояние промышленно-технологического, инновационного, кадрового, а также и культурного (высокий уровень культуры промышленного производства) ресурса в регионе [2, с. 53].

Не менее важное значение наряду с производственной составляющей при определении перспектив развития экономической специализации региона играет институциональная составляющая. Нормативно-правовое содержание институциональной платформы определяет сущность основных

направлений развития социально-экономической политики региона. Через содержание нормативно-правовой базы осуществляется государственное регулирование социально-экономического развития региона, а также происходит государственная поддержка хозяйствующих субъектов в регионе. Также они определяют основные правила, благодаря которым в дальнейшем осуществляется взаимодействие между остальными институтами.

Важным условием восстановления, развития и дальнейшего совершенствования специализации региона является состояние транспортной, энергетической и другой инфраструктуры. Это касается не только промышленной составляющей, но и условий размещения субъектов сельскохозяйственного производства [3, с. 3385].

Рассматривая проблемы восстановления (в случае с вновь присоединёнными регионами РФ) и социально-экономического развития региона, в контексте приоритетов его специализации, следует учитывать множество факторов. Например, в Донецкой Народной Республике важную роль в специализации территориального развития играют городские агломерации. Само по себе каждое муниципальное образование представляет собой сложную социально-экономическую систему, включающую многообразие ресурсной составляющей, в том числе: уровень управленческой квалификации должностных лиц; демографический фактор и ряд других важных элементов. Следовательно, эффективное государственное регулирование дифференциации внутри региона затруднительно без достоверного, объёмного и своевременного информационного поля, касающегося процессов пространственного развития, включая городские округа и муниципальных районы, отдельные населённые пункты [4, с. 631].

В процессе государственного регулирования, направленном на развитие экономической специализации региона, необходимо учитывать множество важных составляющих и направлений. Необходимо учитывать факторы регионального развития, к которым следует отнести: существующую проблематику региона; традиционную отраслевую специализацию; состояние ресурсного потенциала; перспективные направления развития. Факторы, влияющие на экономическое развитие региона, могут оказывать сдерживающее и положительное влияние, например, уровень демографических показателей, уровень кадровой составляющей (в том числе уровень специалистов высокого класса подготовки), состояние инфраструктурных объектов и возможность повышения их качественного уровня, цифровая составляющая и многие другие.

Не менее важными элементами, которые следует учитывать при выработке управленческих решений, являются: состояние институциональной платформы; внешние угрозы и вызовы; внутренние особенности социально-экономического развития региона; оценочный модуль количественных и качественных показателей регионального развития. Оценка ресурсного потенциала региона должна включать в себя

информацию об имеющихся субъектах хозяйственной деятельности, в том числе действующих, подлежащих восстановлению (в случае с вновь присоединёнными территориями), а также имеющими потенциал к перспективному развитию.

Поэтому целесообразность изменения сложившейся региональной специализации полностью зависит от задействованного механизма по обоснованию тех или иных управленческих решений. В современных условиях социально-экономического развития на региональном уровне следует использовать форсайт-технологии для прогнозирования перспективного развития в комплексе с цифровыми платформами.

Список использованных источников

1. Антипин И. А. Стратегическое управление диспропорциями социально-экономического и пространственного развития регионов России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 247, № 3. С. 179-201. DOI 10.38197/2072-2060-2024-247-3-179-201. EDN QJOKSO.
2. Идзиев Г. И. Теоретические подходы к управлению территориальным экономическим развитием в условиях дифференциации российских регионов // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022. № 5(139). С. 47-55. DOI 10.26726/1812-7096-2022-5-47-55. EDN ITAGWZ.
3. Зинич Л. В. Оценка степени влияния институциональных факторов на пространственную агроспециализацию региона // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 12. С. 3379-3394. DOI 10.18334/epp.12.12.116691. EDN ZYSQOL.
4. Инструменты преодоления внутреннего социально-экономического неравенства / Е. Г. Коваленко, Т. М. Полушкина, О. Ю. Якимова, Ю. А. Акимова // Регионология. 2021. Т. 29, № 3(116). С. 611-641. DOI 10.15507/2413-1407.116.029.202103.611-641. EDN JDIBGD.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВОЛАТИЛЬНОСТЬ БИТКОИНА

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 обосновано, что волатильность биткоина обусловлена комплексным взаимодействием рыночных, поведенческих, регуляторных и технических факторов, дана характеристика и выделены особенности факторов, влияющих на волатильность биткоина. Сделан вывод, что принятое инвестиционное решение на основе анализа

факторов, влияющих на волатильность биткоина, поможет минимизировать риски и использовать возможности для получения дополнительной прибыли.

Ключевые слова: криптовалюта, биткоин, волатильность, факторы волатильности, курс биткоина

FACTORS INFLUENCING BITCOIN'S VOLATILITY

KULIK E. I.,

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

Abstract. The study proves that bitcoin's volatility is caused by a complex interaction of market, behavioral, regulatory and technical factors, and describes the characteristics of the factors influencing bitcoin's volatility. It is concluded that the investment decision made based on the analysis of factors affecting the volatility of bitcoin will help minimize risks and take advantage of opportunities to make additional profits.

Keywords: cryptocurrency, bitcoin, volatility, volatility factors, bitcoin exchange rate

Основное различие между биткоином и другими финансовыми активами заключается в величине и динамике изменения его цены, что и обуславливает высокую волатильность данной криптовалюты. Волатильность биткоина, как показатель, отражающий степень колебаний его цены за определённый период, характеризуется цикличностью и постоянством, а также одной из основных причин недоверия потенциальных инвесторов к этому финансовому инструменту. Не всегда предсказуемые и резкие колебания на повышение или понижение стоимости биткоина может способствовать как быстрому получению доходов, так и причиной финансовых потерь. Минимизации риска потери средств будет способствовать взвешенное и обоснованное инвестирование на основе учёта факторов, влияющих на динамику цены биткоина и её волатильность.

В теории и практике выделяют два вида волатильности: историческая волатильность, которая показывает изменение цены финансового актива за определённый промежуток времени в прошлом, и ожидаемая волатильность, или предполагаемая участниками рынка в будущем. Необходимо учитывать, что историческая волатильность оказывает пропорциональное влияние на ожидаемую волатильность, а также сравнение этих двух показателей позволяет определить завышена или занижена цена биткоина, что также влияет на поведение инвесторов. Поэтому изучение факторов, влияющих на цену биткоина, что и отражается на уровне исторической волатильности,

позволит скоординировать инвестиционную деятельность и снизить их риски.

Факторы, влияющие на цену биткоина, можно условно сгруппировать по определённым критериям.

1. Макроэкономические факторы:

- глобальные экономические тенденции. В условиях экономической нестабильности, высокой инфляция и процентных ставок биткоин выступает как альтернатива вложения средств, что приводит к повышению спроса и, соответственно, цены на него;

- денежно-кредитная политика влиятельных на мировом рынке финансовых игроков. Например, снижение ставок ФРС приводит к повышению спроса на более рискованные активы, в том числе и биткоин, что приводит к росту инвестиций в криптовалюты. С изменением тенденции меняются приоритеты инвесторов;

- динамика курса доллара. Существует обратная корреляционная зависимость между ценой биткоина и индексом доллара, а именно, когда индекс доллара повышается, цена биткоина, как правило, снижается, и наоборот;

- циклы американского фондового рынка. Данный фактор сравнительно недавно начал оказывать заметное влияние на биткоин, это связано с ростом капитализации данного финансового актива. Зависимость здесь прослеживается прямая, некоторые аналитики отмечают, что биткоин практически повторяет динамику фондового рынка;

- регуляторные и правовые факторы. Отрицательное влияние на биткоин оказывает недостаточное или даже отсутствие регулирования данной криптовалюты в разных странах. Но по мере легализации и признания биткоина на государственном уровне растёт доверие к нему и оказывает позитивное влияние на цену;

- геополитические факторы. Такие события, как военные действия, торговые войны и другие форс-мажорные обстоятельства отрицательно влияют на фиатные валюты и увеличивают волатильность фондового рынка. В таких условиях биткоин рассматривается инвесторами как инструмент от неопределённости. Но в отдельных случаях, например, начало пандемии в 2020 году являлось очень серьёзным экономическим потрясением, поэтому закономерность была обратной.

Как мы видим, макроэкономические факторы связаны с политической и экономической активностью стран в целом и особенно США.

Вторая группа факторов связана с рыночной экономикой и особенностями самого рынка биткоина:

- спрос и предложение. Рыночная сила данного закона является одним из главных факторов волатильности. Это связано с его исключительной особенностью в количественном ограничении (максимум 21 миллион монет), то есть ограничением предложения и изменением спроса под влиянием

различных событий, что, особенно в будущем, положительно будет влиять на курс биткоина;

- ликвидность и размер рынка. Учитывая тот факт, что рынок биткоина относительно других финансовых активов является молодым, поэтому не обладает высокой ликвидностью в целом. Также можно отметить, что ликвидность снижается в ночное время или выходные и праздничные дни. При низкой ликвидности наблюдается существенное влияние на цену как в сторону понижения, так и повышения, при заключении крупных сделок. С «молодостью» криптовалюты связан размер рынка данного финансового актива, так этот рынок значительно уступает по размерам рынкам традиционных активов. Небольшие рынки в большей мере подвержены различного рода манипуляциям, что в свою очередь существенно влияет на цену;

- необеспеченность. Криптовалюта не привязана к реальным ценностям, её курс определяется спросом и предложением. Этим она отличается не только от фиатных валют, но и от разновидностей криптовалют – стейблкоинов. Поэтому волатильность биткоина выше, по сравнению с финансовыми активами, которые имеют обеспечение;

- цикличность халвинга. Ещё одна из специфических особенностей биткоина: приблизительно каждые четыре года, или после добычи 210 тысяч блоков, происходит запрограммированное сокращение на 50 % награды майнеров за добытый блок. На данный момент уже прошло четыре халвинга, и можно с уверенностью констатировать, что данное событие положительно влияет на курс биткоина по причине снижения поступления новых монет на рынок и повышение спроса;

- конкуренция со стороны других криптовалют. Биткоин является первой криптовалютой, но в настоящее время далеко не единственной. Так, первый альткоин появился в 2011 году, а в настоящее время их уже тысячи. Такое многообразие криптовалют связано с попыткой усовершенствовать существующие решения, поэтому каждый альткоин имеет свои особенности. На данный момент по популярности ни одному альткоину не удалось обойти биткоин, но их появление отвлекает инвесторов, что оказывает влияние на цену биткоина. В будущем появление новых криптовалют с улучшенными характеристиками и технологиями могут составить серьёзную конкуренцию биткоину.

Исходя из того, что рынок криптовалюты находится в стадии формирования и насчитывает относительно небольшое количество участников, он в большей мере подвержен резким колебаниям под влиянием внешних факторов. Необходимо отметить, что среди факторов второй группы можно выделить те, которые характерны только для биткоина (халвинг, ограниченность в добыче).

К третьей группе можно отнести технические факторы:

- скорость транзакций и комиссии. На снижение привлекательности биткоина как средства обмена и как следствие на его волатильность влияют проблемы масштабирования и высокие комиссионные сборы;

- сложность майнинга и хешрейт. Основным параметром, определяющим производительность устройств и эффективность майнинга, является скорость, с которой оборудование решает задачи для нахождения нового блока. При повышении хешрейта прослеживается повышение безопасности сети и в конечном результате увеличивается доверие инвесторов;

- взломы и утечка информация. В истории развития рынка биткоина уже были примеры хакерства и мошенничества как на уровне бирж, так и у отдельных инвесторов (FTX в 2022 г.), что, естественно, отрицательно повлияло на волатильность биткоина, а также снизило доверие к его безопасности. Такой же эффект проявляется при утечке информации, например в 2022 году слухи о продаже биткоина Mt. Gox (криптовбиржа) вызывали локальные обвалы;

- обновление протоколов (хардфорки или изменения в алгоритмах). Значительное обновление или изменение протокола блокчейна, в результате которого новые версии программного обеспечения становятся несовместимыми с предыдущими. Данные изменения могут вызвать как положительные, так и отрицательные реакции на рынке.

Третья группа факторов, как правило, сложная для понимания особенно большинству частных инвесторов и поэтому меньше всего учитывается при принятии инвестиционных решений.

Четвёртая группа – это психологические и спекулятивные факторы.

- психологический фактор. В целом, можно отметить, что волатильность биткоина очень чувствительна к новостям (даже неподтверждённым)

и событиям, которые как напрямую могут касаться криптовалюты, так и мировой экономики в целом. Всё дело в том, что данные процессы очень влияют на психологическое настроение инвесторов. Страх упустить прибыль (FOMO) или страх потерять деньги (FUD) могут привести к массовым покупкам или продажам. Решения инвесторов должны основываться не на эмоциях и психологии, а на фундаментальном анализе;

- влияние медиа и соцсетей. Этот фактор очень взаимосвязан с психологическим фактором, так как действия инвесторов являются следствием полученной информации. В данном случае необходимо учитывать, что средства массовой информации – это, в первую очередь, бизнес, который получает прибыль от создания контента интересного читателю и зрителю. Поэтому они не всегда предоставляют проверенную информацию или мнение компетентных экспертов;

- спекулятивный характер рынка. Высокая волатильность биткоина позволяет получить большую прибыль, что и способствует спекулятивным

операциям. Основой таких операций является создание искусственного спроса и предложения, что, в свою очередь, приводит к резким колебаниям цены;

- влияние крупных игроков («китов»). Данный фактор можно отнести к разновидности спекулятивных операций, но, учитывая их возможности и степень влияния, необходимо выделить как отдельный фактор. На практике крупные игроки используют различные стратегии, например pump and dump (искусственное раздувание цены с последующей продажей активов) или wash trading (создание искусственного объёма торгов). Данный фактор особенно проявлялся на ранних этапах развития рынка криптовалюты. В настоящее время с ростом институционального участия и, как следствие, изменение в структуре рынка, влияние этого фактора уменьшается, что является одной из причин снижения волатильности биткоина в целом.

Четвёртая группа факторов и волатильность биткоина являются взаимно зависимыми, с одной стороны высокая волатильность криптовалюты подталкивает инвесторов остро реагировать на полученную информацию и события, а с другой стороны массовые покупки или продажи усиливают волатильность.

Таким образом, на рынке биткоина, как и в целом на финансовом рынке, невозможно сделать точный прогноз, так как на него влияет достаточно большое количество факторов. Несмотря на охарактеризованное относительно большое количество факторов, влияющих на волатильность биткоина, необходимо отметить, что данный перечень далеко не полный, но позволяет сделать определённые выводы:

- в историческом контексте меняется перечень факторов и степень их влияния;
- факторы влияют как положительно, так и отрицательно;
- многие факторы взаимосвязаны между собой и оказывают синергетическое действие;
- условно все факторы можно разделить на систематические и сезонные;
- многообразие факторов и высокая степень их влияния очень усложняет прогнозирование курса биткоина;
- макроэкономические факторы и поведение инвесторов будут и в будущем наиболее влиять на волатильность биткоина;
- есть ряд факторов специфических только для рынка биткоина в силу особенности функционирования этого финансового актива.

Вывод. Биткоин в настоящее время является достаточно волатильным финансовым активом. Среди основных причин можно выделить относительную молодость и, как следствие, нестабильность рынка, высокая зависимость от спекуляции и чувствительность к регуляторным изменениям. Понимание причин волатильности биткоина поможет инвесторам и

трейдерам минимизировать риски, а также использовать возможности, связанные с его функционированием.

МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДНР: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

ЛЕПА Р. Н.,

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

КОНОВАЛОВ А. Г.,

*аспирант, ведущий экономист отдела МЭС
ГБУ «Институт экономических исследований»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В статье исследуются вызовы и возможности модернизации промышленного комплекса Донецкой Народной Республики (ДНР). Анализируется текущее состояние промышленности, исследуются приоритеты технологической модернизации (сквозные технологии и технологические радары) Проведён SWOT-анализ, обозначены вызовы и возможности для реализации стратегии модернизации промышленности

Ключевые слова: модернизация промышленности, производственные цепочки, технологический суверенитет, SWOT-анализ, ДНР

INDUSTRIAL MODERNIZATION OF DPR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

LEPA R. N.,

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

KONOVANOV A. G.,

*Postgraduate student, leading economist of the MES Department
«Institute of the Economic Research»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The article examines the challenges and opportunities of modernizing the industrial complex of the DPR. The current state of the industry is analyzed; the priorities of technological modernization (end-to-end technologies and technological radars) are investigated. A SWOT analysis was carried out,

challenges and opportunities for the implementation of the industrial modernization strategy were identified.

Keywords: industrial modernization, production chains, technological sovereignty, SWOT analysis, DPR

Постановка проблемы. Промышленное производство, его потребности и происходящие в промышленности процессы являются важнейшим элементом социально-экономического развития Донбасса. Исторически сложившаяся специализация региональной промышленности на отраслях тяжелой индустрии не только определяла экономический профиль территории, но и формировала её социальный ландшафт: структура рынка труда, инфраструктура, научно-технические школы и профессиональные сообщества были неразрывно связаны с заводами, шахтами и металлургическими комбинатами. Актуальность проблемы модернизации промышленности связана с тем, что существующая модель промышленного производства в ДНР сегодня сталкивается с комплексными вызовами, не ограничивающимися только влиянием продолжающихся военных действий. Они также включают в себя вопросы технологического развития, поиска новых рынков сбыта для продукции, встраивания в новые производственные цепочки, обеспечения логистической связности, восстановления системы профессиональной подготовки кадров, решение инфраструктурных проблем и обеспечения доступа к природным ресурсам, создание благоприятной институциональной среды для развития производства.

Целью исследования является анализ факторов, определяющих современное состояние промышленного производства в ДНР и определение потенциала региона для проведения модернизации его промышленного комплекса.

Основная часть. Промышленный комплекс Донецкой Народной Республики, исторически сформированный вокруг угледобычи, металлургии, тяжелого машиностроения, энергетики и химической промышленности, находится в настоящее время в сложном положении: негативные последствия выбора модели экономического и промышленного развития после завершения Перестройки привели к значительным структурным изменениям в промышленности, повлекших за собой сокращение и количественных, и качественных показателей выпуска промышленной продукции. После провозглашения ДНР в 2014 г. экономика региона претерпела значительные потрясения, связанные с военными действиями и экономической блокадой. Ключевые отрасли, такие как металлургия и энергетика, сохранили производственный потенциал лишь частично, в отдельных отраслях этот показатель не превышал 40 % [1]. Однако, несмотря на значительное падение общих темпов производства продукции в силу политических и санкционных факторов, общей тенденцией экономики ДНР стало постепенное

восстановление темпов роста, интенсифицировавшееся после возвращения в состав России.

Увеличение темпов роста экономического благосостояния населения и обеспечение устойчивого социально-экономического развития такого региона, как Донбасс, во многом связано с параметрами процесса модернизации промышленности. Модернизация представляет собой многогранный процесс, включающий технологическое обновление, внедрение инноваций, развитие кадрового потенциала и интеграцию предприятий в производственные цепочки Российской Федерации. Технологическое перевооружение предполагает замену устаревшего оборудования на энергоэффективные решения, а также создание материальной базы для выпуска принципиально новой продукции. Инновации, в свою очередь, требуют не только инвестиций в исследования и разработки, но и создания продукции с высокой добавленной стоимостью, востребованной как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Ориентиром для стратегического планирования внедрения инноваций можно назвать принципы стратегии технологического суверенитета России (и связанные с ней сквозные технологии), включающие в себя поддержку перспективных в долгосрочной перспективе технологий производства. Выделенные в рамках технологического суверенитета технологии определены как критические для безопасности и устойчивого развития России: в ситуации объективных ограничений экономики ДНР оптимальными по критериям сложности-критичности-затрат, например, являются технологии, связанные с производством минеральных удобрений для АПК, технологии повышения эффективности добычи полезных ископаемых, технологии кибербезопасности и разработки в сфере теплоэнергетики [2]. В кратко- и среднесрочной перспективе (2020-2030-е гг.) особое значение будут иметь технологии, появление и внедрение которых прогнозируется в ближайшие десятилетия. Так, среди упомянутых в докладе ЦМАКП технологий особенный интерес в контексте мощной промышленной базы ДНР представляют те, которые связаны с машиностроением: к примеру, сборка автоматизированной сельскохозяйственной техники, синтез биомиметических (созданных по подобию тканей живых существ) материалов, робототехника с низким уровнем автономности и дроностроение [3]. Упомянутые выше технологии подчёркивают значимость обрабатывающей промышленности для полноценной модернизации, выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью и осуществления на территории ДНР производства, которое будет оказывать мультипликативный эффект на связанные с ним сферы общественной жизни и стимулировать повышение уровня жизни населения [4].

Однако реализация стратегического курса на модернизацию промышленности невозможна без создания полноценной системы подготовки научно-технических кадров для промышленности в тесной связке учебными

учреждениями и НИИ других регионов России, а также разрешения серьёзных инфраструктурных задач – прежде всего, обеспечения водой населения и промышленности ДНР, решения жилищного вопроса и устранения угрозы обстрелов и диверсионных актов.

На основании приведенных выше положений представляется релевантным привести SWOT-анализ имеющихся факторов промышленного производства в Донбассе и определить стратегические вызовы и возможности, стоящие перед социально-экономической системой ДНР.

Сильные стороны промышленной структуры ДНР:

- мощность имеющейся промышленной базы (угольная отрасль, металлургия, машиностроение, химия и углехимия);
- геологическая разведанность ресурсной базы (уголь, компоненты хим. синтеза, металлы, редкоземельные элементы);
- выгодное географическое и логистическое расположение Донбасса, развитая транспортная сеть;
- опыт работы и ориентированность предприятий на сотрудничество с промышленностью других регионов России;
- высокий приоритет задачи восстановления Донбасса на высшем федеральном уровне (финансирование, участие в федеральных национальных проектах).

Слабые стороны промышленной структуры ДНР:

- физический износ и технологическое устаревание производственных фондов;
- продолжающиеся военные действия и угроза обстрелов;
- недостаток молодых кадров в передовых промышленных сферах (точное машиностроение, ИТ, обрабатывающие отрасли);
- критическая ситуация в сфере водоснабжения;
- низкие темпы восстановления железнодорожной и автомагистральной связности с регионами РФ из-за продолжающихся военных действий;
- накопленные дисбалансы в отраслевой структуре производства и зависимость от конъюнктуры на рынке товаров.

Возможности для модернизации промышленности ДНР:

- создание благоприятной институциональной среды и льготных условий для предприятий, организующих на территории ДНР производство продукции, направленной на реализацию стратегии технологического суверенитета России;
- стимулирование создания на территории ДНР производств, продукция которых будет ориентирована (согласно технологическим радарам) на среднесрочную перспективу (конец 2020-х – 2030-е годы), даже в случае отсутствия явно выраженного спроса в настоящее время;
- организация процесса подготовки научно-технических кадров по

перспективным специальностям через сотрудничество с ведущими российскими ВУЗами, НИИ и технопарками;

- создание IT-кластеров для цифровизации промышленности, внедрения промышленных экосистем и диджитализации предпринимательской деятельности;

- восстановление промышленных мощностей Донбасса в машиностроительной и химической отраслях с целью включения предприятий ДНР в производственные цепочки продукции для широкого потребления и для нужд ВПК (начать с производства низкотехнологичной и простой продукции (например метизов) в качестве компонентов для узлов и агрегатов машиностроения);

- потенциал для дальнейшей геологоразведки региона (к примеру, в вопросе редкоземельных металлов) для включения актуальных современным технологиям ресурсов в структуру производства;

- ускоренное строительство жилых домов и объектов инфраструктуры, которые значительно усилят конкурентоспособность предприятий ДНР на отраслевых рынках РФ.

Угрозы, препятствующие реализации программы модернизации промышленности ДНР:

- продолжающиеся военные действия и их долгосрочное влияние на экономическое развитие ДНР;

- фактор международных санкций в отношении РФ, оказывающих негативное влияние на доступ промышленности к перспективным технологиям;

- риски, связанные с прогнозированием перспектив долгосрочной востребованности тех или иных технологических решений и создания передовых производств на территории ДНР;

- комплексное влияние социально-экономических, демографических (отток кадров, старение, низкие темпы прироста населения, низкий уровень оплаты труда и т. д.) и инфраструктурных (проблема с водоснабжением) факторов, решение которых представляет собой даже более сложную проблему, чем только модернизация промышленности;

- перспектива сохранения ограниченной транспортно-логистической связности ДНР с другими регионами РФ в силу возможной эскалации конфликта.

Выводы: результаты анализа позволяют говорить о том, что промышленность ДНР обладает мощным потенциалом для модернизации, хотя ситуация и осложнена последствиями военных действий и накопленным эффектом негативных структурных сдвигов в промышленности. Реализация возможных сценариев модернизации и преодоления негативных факторов требует комплексного подхода: ускорения восстановления инфраструктуры, создания льготных условий для инвесторов, корректировки программ модернизации в соответствии с социально-экономическими программами и

нуждами населения. Успех модернизации будет зависеть от баланса между технологическим обновлением, решением системных инфраструктурных проблем и насыщением промышленности компетентными кадрами.

Список использованных источников

1. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: коллективная монография / коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А. В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований». Донецк, 2023. 420 с.
2. Песков Д. Н., Силинг А. Л., Потапов К. Е., Грибов Е. Н. Методические подходы к разработке модели суверенного технологического развития // Проблемы прогнозирования. 2025. №1. С. 62-77.
3. Мониторинг и анализ технологического развития России и мира. I квартал 2025 г. // Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. № 41, 1 кв. 2025 г. URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/HT_Mons/2025/I2025.pdf.
4. Глушак Н. В. Технологическая трансформация обрабатывающей промышленности в условиях суверенной экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 4-1. С. 43-52.

ПРЕИМУЩЕСТВА ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ ГВИНЕИ

МЕРЕНКОВ А. О.,

*канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления транспортными комплексами
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация;*

ИБРАХИМА ЛИ,

*магистрант кафедры управления транспортными комплексами
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация*

Аннотация. Транспортная система Гвинеи обладает рядом стратегических и экономических преимуществ. В географическом контексте Гвинеи и, в частности, её столицы Конакри, расположенной рядом с Мали, роль порта Конакри является стратегической для региональной торговли. В рамках экономического и социального развития Гвинеи в настоящее время строится ряд инфраструктурных объектов. К ним относятся автомагистраль Конакри-Маму и будущая железнодорожная линия Конакри-Канкан. Цель этих инфраструктур – повысить мобильность и доступность, как для людей, так и для товаров, в национальном и региональном масштабе.

Ключевые слова: преимущество железных дорог, развитие порта Конакри, вклад автомобильного транспорта, стратегические и региональные преимущества, проблемы в организации транспортных услуг

ADVANTAGES OF GUINEA'S TRANSPORT SYSTEM

MERENKOV A. O.,

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Transport Complex Management
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation;*

IBRAHIMA LY,

*Master's student of the Department of Transport Complex Management
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation*

Abstract. Guinea's transport system has a number of strategic and economic advantages. In the geographical context of Guinea and, in particular, its capital Conakry, located next to Mali, the role of the port of Conakry is strategic for regional trade. A number of infrastructure facilities are currently under construction as part of Guinea's economic and social development. These include the Conakry-Mamu highway and the future Conakry-Kankan railway line. The purpose of these infrastructures is to increase mobility and accessibility, both for people and for goods, on a national and regional scale.

Keywords: advantage of railways, development of Conakry port, contribution of road transport, strategic and regional advantages

Существующая инфраструктура Конакри, столицы Гвинеи, демонстрирует неиспользованный потенциал железнодорожного транспорта. Она способна обслуживать и связывать самые густонаселенные районы города, придавая ему удивительно полицентричный и мобильный характер. Эта инфраструктура, неожиданные возможности для городского и экономического развития региона [1]. Цель – создать синергию между портовой экономикой и городом, а также между грузовым транспортом и передвижением гвинейцев. В 2019 году в Плане городской мобильности Конакри было отмечено, что модернизация до двух путей и эксплуатация железнодорожной линии СВК позволит развивать новые городские центры вокруг городских станций и мультимодальных транспортно-логистических хабов. Анализ данных показывает, что предлагаемая мультимодальная сеть, объединяющая 15-километровую линию BRT с 34-километровой железнодорожной линией, будет перевозить 235 600 пассажиров в день в каждом направлении [2].

Сектор морского транспорта имеет жизненно важное значение для Гвинеи. На него по-прежнему приходится большая часть перевозок, и этот показатель будет расти по мере развития крупных горнодобывающих и сельскохозяйственных проектов, а также соединением Автономного порта Конакри (АРС) со странами субрегиона, не имеющими выхода к морю. В 2014 году объём грузопереработки составил 7 810 793 тонны товаров, через порт ежегодно проходит 948 судов. Благодаря увеличению пропускной способности Автономного порта Конакри в период с 2013 по 2014 год количество судов увеличилось на 11,66 %, а тоннаж значительно возрос. Проект, разделённый на 3 этапа, предусматривает создание 7 дополнительных причалов длиной 2 025 метров и общей сметной стоимостью 466 миллионов евро. В среднесрочной перспективе это поможет удовлетворить потребность в увеличении складских мощностей и расширить возможности для местной и международной промышленности. Этот проект является частью расширения входного канала порта, что позволит удвоить размер проходящих судов, и развития лучших коридоров доступа к порту [1, 3].

Автомобильный транспорт облегчает доступ к сельским производственным районам, таким как регион Фута, где выращивают картофель, лук и рис. Это сокращает послеуборочные потери и оптимизирует доступ производителей к рынкам, способствуя тем самым местному экономическому росту. Когда речь идёт об управлении потоками продукции, снижение транспортных расходов и времени перевозок имеет огромное значение. Проекты развития инфраструктуры, такие как автострада Конакри-Маму, играют ключевую роль в обеспечении надёжной работы транспорта, снижении затрат на транспортировку товаров. Инфраструктурные проекты в сфере транспорта и логистики способствуют интенсификации экономических, социальных отношений, расширению культурного обмена. Строительство новых магистралей – важный стимул внутренней и региональной торговли, а также повышению мобильности и доступности транспортных услуг [1].

Благодаря своему центральному положению в Западной Африке и хорошо развитой дорожной инфраструктуре Гвинея обладает значительным потенциалом для того, чтобы стать транзитным пунктом для товаров и людей, направляющихся в соседние страны, не имеющие выхода к морю, такие как Мали, Нигер и Буркина-Фасо. Такое развитие событий укрепит роль Гвинеи в субрегионе. В рамках интеграции кластеров конкурентоспособности необходимо развивать второстепенные дороги, связывающие сельскохозяйственные и горнодобывающие районы. Такой подход позволит оптимизировать эксплуатацию природных и сельскохозяйственных ресурсов страны и, как следствие, повысить экономическую конкурентоспособность Гвинеи [1].

На фоне ухудшения экологии, финансовых трудностей и состояния городской среды пассажирский транспорт рассматривается как фундаментальная проблема для общества. Её необходимо решать комплексно, иначе они рискуют привести к пагубным последствиям. В последние годы, на фоне растущих экологических, социальных и финансовых проблем, задача координации политики в области социального транспорта и землепользования приобрела первостепенное значение для муниципалитетов. Однако координация общественного транспорта и муниципального планирования – задача не из лёгких.

В Гвинее один из самых высоких показателей нагрузки на ось от воздействия транспорта в Африке – около 50 %. Для сравнения: 39 % в Кот-д'Ивуаре, 46 % в Бенине, 22 % в Буркина-Фасо и т. д. Согласно стандартам ЭКОВАС, принятым в июле 1996 года, при строительстве муниципальных дорог максимальная разрешённая нагрузка при проектировании дорожного покрытия составляет 13 тонн, а максимальная разрешённая нагрузка при эксплуатации – 11,5 тонн. Однако было замечено, что многие грузовики, передвигающиеся по дорогам стран-членов этой организации, часто перегружены до 20 и более тонн на ось. Несмотря на многочисленные активы, дорожная сеть Гвинеи остаётся недостаточно развитой (только 30 % асфальтировано) и требует регулярного обслуживания, финансируемого, в частности, из Фонда содержания дорог. Что касается институциональной базы и управления, то Гвинее необходимо укрепить свои институты для улучшения управления городским транспортом. Это предполагает структурирование неформального сектора и регулирование распространения двухколёсных транспортных средств, которые вызывают проблемы с безопасностью [4].

Транспортная система Гвинеи обладает серьёзными стратегическими преимуществами, что делает её ключевым рычагом развития страны. Во-первых, Гвинея занимает центральное географическое положение в Западной Африке, что позволяет ей служить перекрестком для регионального транзита, в частности, благодаря автономному порту Конакри, который три года подряд признаётся Всемирным банком ведущим портом в Западной Африке. Этот порт в сочетании с проектами расширения и интеграции с автомобильными и железнодорожными сетями укрепляет способность страны содействовать торговле как для собственных нужд, так и для нужд соседей, не имеющих выхода к морю.

Список используемых источников

1. INVEST.APIPGUINEE.COM, МЕЖГОРОДСКИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ, 25.11.2013. URL: 7.pdf.
2. ADP, Железнодорожные возможности в Гвинее Конакри. URL: L'opportunité ferroviaire de la Guinée Conakry - AdP - Villes en Développement.

3. AIVR, АВТОНОМНЫЙ ПОРТ КОНАКРИ. URL: PORT AUTONOME DE CONAKRY – AIVR.

4. GUINEE7.COM, Размышления о проблеме городского транспорта в Конакри: государственные рычаги для действий, 3 июля, 2018. URL: Réflexion sur la problématique du transport urbain à Conakry: Les leviers d'intervention de l'Etat (Par Moussa Mahmoud Condé) – Guinee7.com.

АНАЛИЗ РЫНКА ЯДЕРНОЙ ЭНЕРГИИ И ФАКТОРЫ ЕГО РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

МИНЬКОВСКАЯ М. В.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры международной экономики
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассмотрены особенности развития рынка ядерной энергии, тенденции его развития. Установлены факторы развития рынка. Предложен анализ сегментации рынка. Проведен анализ динамики развития рынка и влияние выработки ядерной энергии на безопасность экологии. Проанализированы генерации Ростатома. Для оценки безопасности предложен комплексный показатель энергетической безопасности в результате модернизации производства атомной энергии.

Ключевые слова: экономика, ядерная энергетика, факторы, тип рынка, сегментация, Росатом, методы прогнозирования, показатель энергетической безопасности

ANALYSIS OF THE MARKET OF NUCLEAR ENERGY AND FACTORS OF ITS DEVELOPMENT: STRATEGIC APPROACH

MINKOVSKAYA M. V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics
and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The article discusses the development of the nuclear energy market, the trends of its development. Market development factors are installed. The analysis of market segmentation is proposed. The analysis of the development of the market development, and the impact of the production of nuclear energy on the safety of ecology. The generations of growths are analyzed. To assess safety,

an integrated energy safety indicator was proposed as a result of modernization of atomic energy production.

Keywords: economics, nuclear energy, factors, market type, segmentation, dew, forecasting methods, energy security indicator

Глобальный рынок ядерной энергии охватывает производство, распределение и использование ядерной энергии для производства электроэнергии и различных других промышленных применений. И это является частью стратегических программ развития государства. Сюда входит строительство, эксплуатация и техническое обслуживание атомных электростанций, а также связанная с ними деятельность в цепочке поставок, связанная с производством ядерного топлива и обращением с отходами. Этот рынок характеризуется разнообразием заинтересованных сторон, включая правительства, регулирующие органы, коммунальные предприятия, поставщиков технологий и инвесторов (рис. 1).

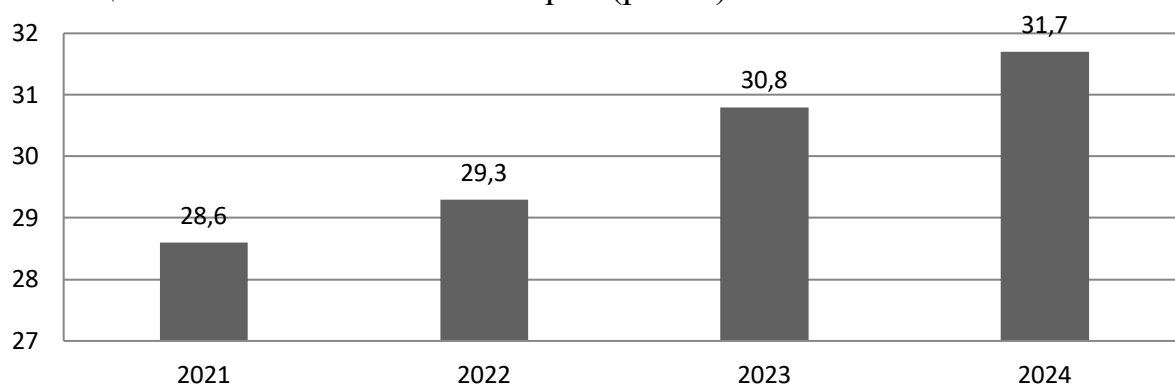


Рис. 1. Объём мирового рынка атомной энергии в 2021-2024 гг., млрд долл. [1]

Рассмотрим ключевые факторы, влияющие на динамику данного рынка. Они включают: растущий спрос на энергию, экологические соображения, технологические достижения и геополитическое влияние.

Ключевые игроки рынка стратегически сосредотачивают внимание на инициативах в области исследований и разработок, направленных на повышение безопасности, эффективности и рентабельности производства атомной энергии, вкладывают значительные средства в инновационные конструкции реакторов, такие как малые модульные реакторы (SMR) и передовые топливные технологии для поддержания конкурентоспособности и устойчивости в развивающейся энергетической среде.

Для оценки рисков атомной среды используются системы качественных показателей эффективности регулирования ядерной и радиационной безопасности (ЯРБ), разработанные МАГАТЭ и Агентством по ядерной энергии ОЭСР. В России ведущими организациями разработаны показатели, оценивающие угрозы и воздействие на окружающую среду (табл. 1).

Таблица 1. Перечень показателей оценки рисков

Показатели оценки	Формулы
Снижение уровня аварийности	$\frac{A_{\phi} O_{cp}}{A_{cp} O_{\phi}}$
Эффективность надзора по типам опасных объектов	$\frac{Ai}{Ni/Mono}$
Снижение техногенного воздействия на окружающую среду	$\frac{M_{(n)i} \Pi_{n-1}}{M_{(n-1)i} \Pi_n}$

Перечисленные показатели имеют ограниченную оценку эффективности надзора за объектами использования атомной энергии. Поэтому рекомендовано дополнить группу показателей по оценке активных угроз.

$$\delta a = Dp - Dn, \quad (1)$$

где Dp , – величина измеренной или рассчитанной эквивалентной дозы, полученной человеком;

Dn – нормативное значение ПДД, различное для персонала и населения.

$$Dn/p = \sum_{i=1}^n (Dpi - Dn/p) \quad (2)$$

где Dpi – величина эквивалентной дозы, полученная конкретным лицом;

Dn/p – нормативные значения ПДД для населения или персонала.

По типу: рынок подразделяется на ядерное деление, ядерный синтез и ядерный распад. 1. Сегмент ядерного деления получил самый высокий доход в 29,50 млрд долларов США в 2023 году. 2. Эту значительную долю рынка можно объяснить широким внедрением и зрелостью технологий деления на коммерческих атомных электростанциях. 3. Ядерное деление остаётся наиболее признанным методом крупномасштабного производства электроэнергии, при этом действуют многочисленные электростанции по всему миру, особенно в таких странах, как США, Франция и Китай, где реакторы деления сыграли ключевую роль в производстве ядерной энергии. 4. Постоянное развитие технологии реакторов деления, включая повышение безопасности и эффективности, способствовало внедрению и, следовательно, инвестициям в этот сегмент. 5. Разработка реакторов деления следующего поколения, таких как небольшие модульные реакторы, ещё больше поддерживает рост сегмента, предлагая масштабируемые и экономически эффективные решения для разнообразных энергетических потребностей.
По применению: рынок делится на производство электроэнергии, промышленное технологическое тепло, исследования и разработки, а также опреснение. 1. Сегмент производства электроэнергии в 2023 году – 78,58 %. Это доминирование обусловлено острой потребностью в надёжном и крупномасштабном производстве электроэнергии – спросе, эффективно удовлетворяемом атомной энергетикой. 2. Страны со значительными потребностями в энергии и строгими целями по выбросам, такие как США, Китай и Франция, вкладывают значительные средства в атомные электростанции, чтобы обеспечить стабильное и низкоуглеродное энергоснабжение. 3. Достижения в области реакторных технологий, такие как разработка более эффективных и безопасных реакторов поколений III и III+, способствовали расширению сегмента. Стремление к продлению срока эксплуатации существующих атомных электростанций посредством программ реконструкции и продления срока службы вносит существенный вклад в поддержание и расширение мощностей по производству электроэнергии. Интеграция ЯЭ с возобновляемыми источниками энергии для формирования гибридных энергетических систем повышает стабильность сети и поддерживает расширение сегмента.
Географическое положение: в зависимости от региона мировой рынок атомной энергетики подразделяется на Северную Америку, Европу, АТР, Ближний Восток и Африка и Латинскую Америку.

Рис. 2. Деление рынка АТЭ на сегменты [1]

Растущий акцент на ядерный крупномасштабный источник электроэнергии с низким уровнем выбросов CO_2 , сочетаемый с ВИЭ, включая ветер и солнечную энергию, привёл к росту удельного веса РАЭ. По данным ВЯА, в 2024 году на долю ЯЭ приходилось 10 % мировой электроэнергии, 440 действующих реакторов и еще 61 проектный. Мощность АТЭ в 2023 году равна 396 269 МВт. Мировой рынок атомной энергетики сегментирован по типу, применению и географическому положению, данные представим на рис. 2.

Суммарное количество действующих реакторов в 2023 году составило 437 ед., количество не изменилось по сравнению с 2022 годом. Объём энергии по регионам представлен на рис. 3, страны-лидеры – на рис. 4.

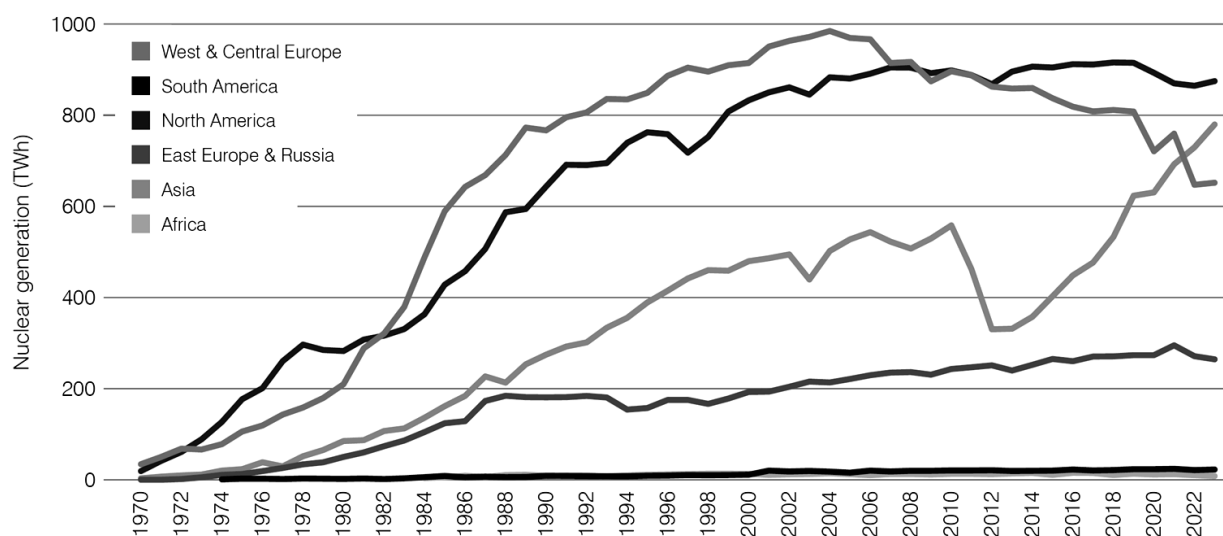


Рис. 3. Динамика вырабатываемой ядерной электроэнергии по регионам

*составлено автором на основании источника [2]

В 2023 году средний коэффициент использования установленной мощности в мире составил 81,5 % по сравнению с 80,4 % в 2022 году, продолжив тенденцию к высоким показателям использования установленной мощности в мире, наблюдаемую с 2000 года.

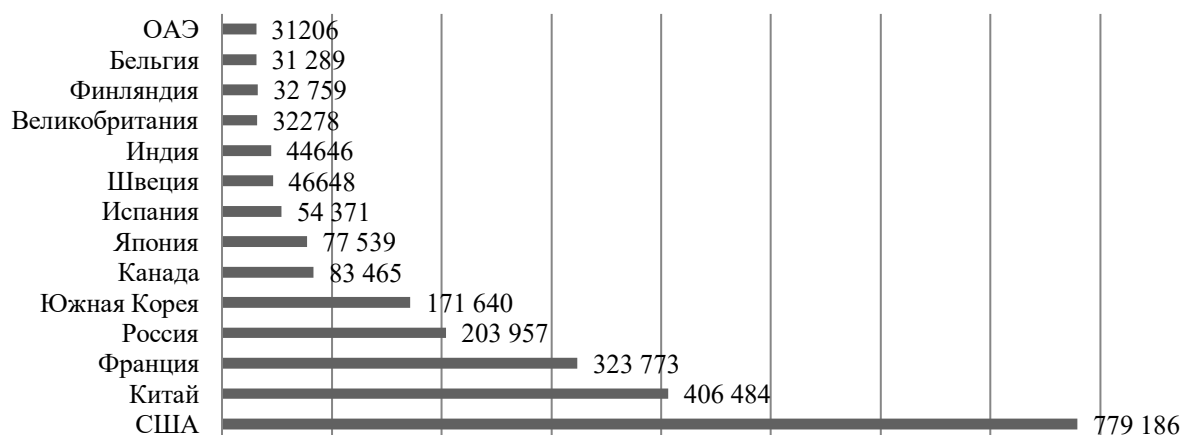


Рис. 4. Страны-лидеры по выработке ядерной электроэнергии в 2023г., ГВт·ч

*составлено автором на основании [2]

Показатели использования установленной мощности основаны на работе тех реакторов, которые отчитываются о выработке электроэнергии в течение одного календарного года (рис. 5).

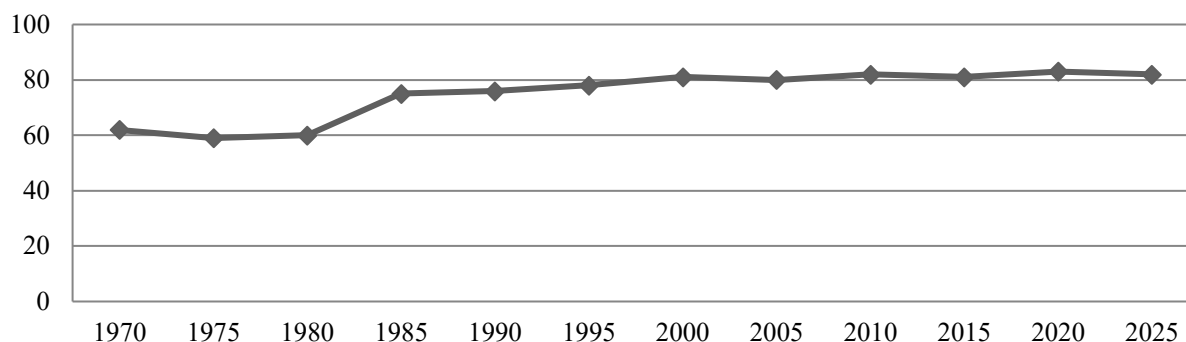


Рис. 5. Средний глобальный коэффициент пропускной способности АЭС, вырабатываемой по регионам, %

*составлено автором на основании [2, 3]

Коэффициенты мощности в 2023 году для реакторов в большинстве географических регионов соответствовали средним показателям, достигнутым за предыдущие пять лет, при этом в Северной Америке сохранялись самые высокие средние коэффициенты мощности. В Африке единственная действующая там атомная электростанция «Коеберг», в Южной Африке в 2022 и 2023 годах неоднократно останавливалась для замены парогенераторов. В целом производительность ядерных реакторов не снижается с возрастом, хотя и есть некоторые различия: коэффициент мощности ниже среднего для реакторов, проработавших от 25 до 35 лет, и выше среднего для реакторов, проработавших более 45 лет.

Росатом является безусловным лидером мирового атомного рынка. В портфеле зарубежных заказов на разной стадии реализации АЭС 33 блока в 10 странах мира, 22 из них в семи странах – в стадии сооружения. Зарубежная выручка показывает динамичный рост, по количеству проектов и объёму выручки мы стали одним из крупнейших несырьевых экспортёров в стране. Завершено строительства Белорусской АЭС, где построили два суперсовременных сверхнадёжных энергоблока поколения III+ ВВЭР-1200.

На рис. 5, 6 отражены основные результаты деятельности и развития Корпорации.

Применение передовых методов прогнозирования над крупномасштабными инвестиционными проектами по развитию АТЭ может снизить вероятность перерасхода средств и срыва сроков.

Проверенные стратегии и тактики управления успешными мегапроектами в других отраслях применимы в ядерной сфере в таких областях, как производительность на площадке; оптимизация сроков; контроль затрат; ввод в эксплуатацию и готовность к работе; качество, контроль проекта и управление рисками; а также организация и управление проектом.

1. Курская АЭС-2 строится с опережением срока. 30 ноября в проектное вертикальное положение установлен реактор второго блока. Первое электричество от первого блока планируется к выдаче в сеть в конце 2024 – начале 2025 г.
2. На Курской и Ленинградской АЭС завершился один из важных этапов подготовки к выводу из эксплуатации остановленных энергоблоков с реакторами РБМК: с опережением графика выполнена выгрузка последней отработавшей ТВС из активной зоны реактора энергоблока № 1 КуАЭС и из реактора энергоблока № 2 ЛАЭС.
3. В 2024 г. Балаковская АЭС получила лицензию на продление срока эксплуатации 4-го энергоблока еще на 30 лет.
4. На Нововоронежской АЭС успешно проведена опытно-промышленная эксплуатация энергоблока № 6 ВВЭР-1200 в режиме 18-месячного топливного цикла. Увеличенный топливный цикл позволит нарастить выработку электроэнергии и сократить длительность ремонтов.
5. Реактор БН-800 Белоярской АЭС полностью и окончательно перешел на МОКС-топливо.

Рис. 5. Анализ развития генерации Росатома в 2024 году

*составлено автором на основании [3]

Комплексный показатель энергетической безопасности в результате модернизации производства АТЭ и энергоэффективности определяется по формуле [3]:

$$\mathfrak{E} = \frac{\mathfrak{E}_1 + \mathfrak{E}_2 + \mathfrak{E}_3 + \mathfrak{E}_4 + \mathfrak{E}_5 + \mathfrak{E}_6 + \mathfrak{E}_7 + \mathfrak{E}_8}{8}, \quad (3)$$

где: $\mathfrak{E}_1$ – балльная оценка характера ситуации по индикатору «Степень износа основных фондов предприятия»;

$\mathfrak{E}_2$ – балльная оценка характера ситуации по индикатору «Коэффициент обновления основных фондов, %»;

$\mathfrak{E}_3$ – балльная оценка характера ситуации по индикатору «Степень сбалансированности цен на рынке, %»;

$\mathfrak{E}_4$ – балльная оценка характера ситуации по индикатору «Доля собственной генерации и использование вторичных энергетических источников, %»;

$\mathfrak{E}_5$ – балльная оценка характера ситуации по индикатору «Доля энергетической составляющей в себестоимости продукции на энергетическую безопасность, %»;

$\mathfrak{E}_6$ – балльная оценка характера ситуации по индикатору «Удельная энергоёмкость продукции предприятия, руб./руб.»;

$\mathfrak{E}_7$ – балльная оценка характера ситуации по индикатору «Доля электроэнергетического оборудования, выработавшего свой ресурс, %»;

$\mathfrak{E}_8$ – балльная оценка характера ситуации по индикатору «Обеспеченность запасами ресурсов, лет».

После расчёта комплексного показателя энергетической безопасности и энергоэффективности определяют характер энергетической безопасности и энергоэффективности в регионах.

Список использованных источников

1. Размер и доля мирового рынка атомной энергии. URL: <https://www.kingsresearch.com/ru/nuclear-energy-market-729/>
2. Глобальные показатели атомной отрасли – Всемирная ядерная ассоциация. URL: <https://world-nuclear.org/our-association/publications/world-nuclear-performance-report/global-nuclear-industry-performance>

3. Отчёт за 2023 год. Росатом представил 150 ключевых профессиональных итогов 2023 года. URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2024/01/09/142022>.

4. Миньковская М. В. Актуальные вопросы современной экономики: Материалы II Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2023. С. 82-85.

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ: ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ¹²

МИШИНА Ю. А.,

канд. экон. наук, доцент,

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

Аннотация. Раскрыта сущность понятия «электронная коммерция». Систематизированы объекты продаж и цифровые каналы электронной коммерции. Определены ведущие мировые рынки электронной коммерции, их объёмы и особенности развития. Исследованы особенности развития российского рынка электронной коммерции.

Ключевые слова: электронная коммерция, онлайн-среда, цифровые каналы, электронные торговые операции, рынок электронной коммерции

E-COMMERCE: FEATURES AND DEVELOPMENT TRENDS

MISHINA Y. A.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
of Foreign Economic Activity*

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

Abstract. The essence of the concept of "e-commerce" is revealed. The objects of sales and digital channels of e-commerce are systematized. The world's leading e-commerce markets, their volumes and development features have been

¹² 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 2025 год

identified. The features of the development of the Russian e-commerce market are investigated.

Keywords: e-commerce, online environment, digital channels, electronic trading operations, e-commerce market

Электронная коммерция, являясь одним из эффективных инструментов стимулирования роста внешней торговли, демонстрирует стремительное развитие, создавая новые возможности для бизнеса.

Термин «электронная коммерция» (e-commerce) охватывает все этапы бизнес-процессов, осуществляемых в онлайн-среде, включая торговые и финансовые операции. Электронная коммерция рассматривается как самостоятельная сфера экономики, включающая различные виды онлайн-платежей и электронных торговых сделок.

Поскольку именно в США происходили первые этапы становления электронной коммерции как самостоятельной отрасли экономики, американские исследователи трактуют данное понятие достаточно широко. К её формам они относят не только электронную торговлю товарами и услугами, но и целый ряд смежных процессов, таких как: электронный обмен информацией, электронное движение капитала, электронные деньги, электронный маркетинг, электронный банкинг, электронные страховые услуги [1, с. 45]. Такой подход отражает комплексную природу электронной коммерции, которая охватывает не только сам процесс покупки-продажи, но и все сопутствующие ему операции.

В контексте современных вызовов электронная коммерция позиционируется как стратегически важная модель ведения бизнеса, использующая информационные и коммуникационные технологии для реализации процессов купли-продажи товаров и услуг.

Структура электронной коммерции характеризуется сложной сетью транзакций, в которых участвуют многочисленные субъекты, включая посредников. Каждый этап процесса электронного бизнеса опирается на цифровую инфраструктуру и коммуникационные технологии. Объектами торговли в рамках электронной коммерции выступают как материальные товары, так и цифровые продукты и услуги.

Рынок электронной коммерции охватывает широкий спектр услуг и платформ, направленных на осуществление торговых операций в цифровом пространстве. К ним относятся:

- онлайн-магазины и маркетплейсы, предоставляющие возможность приобретения товаров и услуг;
- сервисы по продаже программного обеспечения и онлайн-приложений;
- платформы для продажи бизнес-услуг, консультаций и решений;
- системы онлайн-платежей, интернет-банкинг и финансовые услуги;
- курьерские службы, отвечающие за доставку товаров покупателям;

интернет-маркетинг, направленный на привлечение клиентов и продвижение товаров / услуг;

системы планирования, контроля и оптимизации процессов доставки;

транспортные, страховые и другие сервисы, поддерживающие операции электронной коммерции.

Рынки электронной коммерции активно развиваются по всему миру. На рис. 1 представлены ведущие страны по объёмам рынков электронной коммерции за 2024 год [2]. Китай занимает доминирующее положение на мировом рынке электронной коммерции, удерживая долю почти в 40 %. Объём китайского рынка оценивается в 3,02 трлн долл., а его доля в общем объёме розничных продаж составляет 35 %. США занимают второе место с объёмом рынка электронной коммерции в размере 1,16 трлн долл. и долей в розничных продажах 29 %.

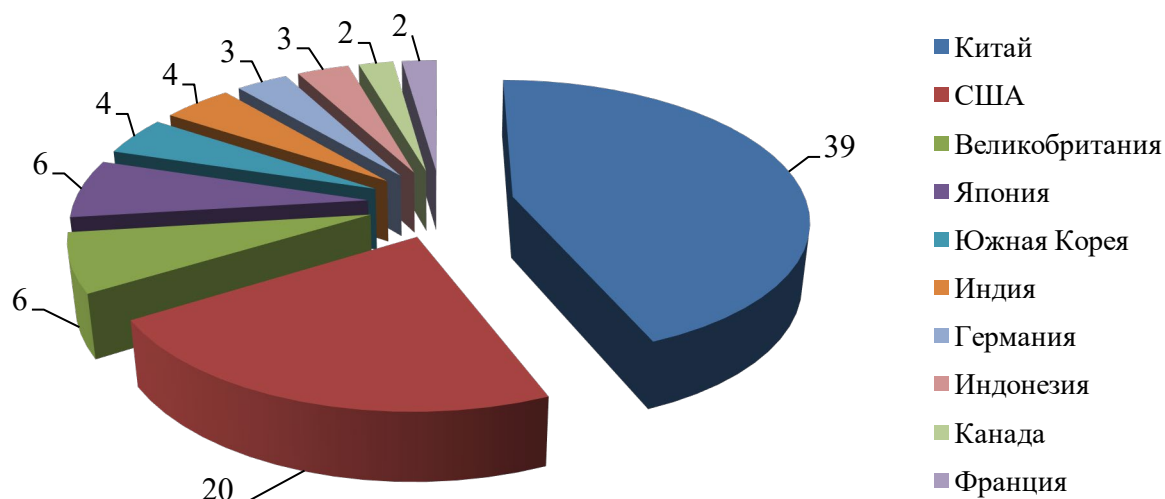


Рис. 1. Доля ТОП-10 мировых рынков электронной коммерции в 2024 году, %

Согласно данным рейтинга, Великобритания занимает третье место среди стран с наибольшим объёмом рынка электронной коммерции. Его размер оценивается в 195,97 млрд долл. Япония следует за Великобританией, занимая четвёртое место с объёмом рынка электронной коммерции в размере 193,42 млрд долл. Объём рынка электронной коммерции в Южной Корее оценивается в 147,43 млрд долл. Отмечается стремительный рост сектора электронной коммерции в Индии, где объём рынка составляет 118,9 млрд долл. В Германии объём рынка электронной коммерции достиг 97,32 млрд долл., а доля онлайн-продаж в общем объёме розничных продаж составила 15 %.

Объём рынка электронной коммерции в Индонезии оценивается в 97,14 млрд долл. Канада, с её рассеянным по территории населением, представляет собой уникальный рынок электронной коммерции, объём которого составляет 82,81 млрд долл. Рынок электронной коммерции Франции характеризуется объёмом в 79,36 млрд долл.

Анализ объёмов рынка электронной коммерции в различных странах, а также доли рынка, занимаемой каждой страной, демонстрирует наличие уникальных тенденций и особенностей, характерных для конкретных стран. Несмотря на то, что Китай и США лидируют в сфере электронной коммерции, Южная Корея и Индия представляют собой перспективные направления для развития бизнеса с высоким потенциалом роста. При этом важно учитывать специфику этих рынков, ориентируясь на мобильные технологии и адаптируя предложения к локальным предпочтениям потребителей.

Объём российского рынка электронной коммерции в 2024 году вырос в 4,5 раза по сравнению с 2020 годом и составил 12,6 трлн руб., что составляет 154,6 млрд долл. (рис. 2) [3]. Доля электронной торговли на розничном рынке в 2024 году составила 23 %.

Согласно результатам исследований, доля россиян, совершающих покупки посредством интернет-магазинов, составляет почти 60 %. Главными факторами, побуждающими к онлайн-покупкам, выступают экономия финансов и времени.

Наиболее популярными категориями товаров являются электроника, одежда и обувь. Несмотря на возрастающую популярность электронной торговли в России, компании этой сферы сталкиваются с рядом вызовов. К ним относятся ограниченная доступность высокоскоростного интернета в отдельных регионах страны и недостаточно развитая система транспортировки.

Развитие электронной коммерции оказывает существенное влияние на активизацию внешнеэкономической деятельности. В силу своей природы, электронная коммерция выступает одним из основных инструментов, способствующих повышению эффективности и расширению масштабов внешней торговли.

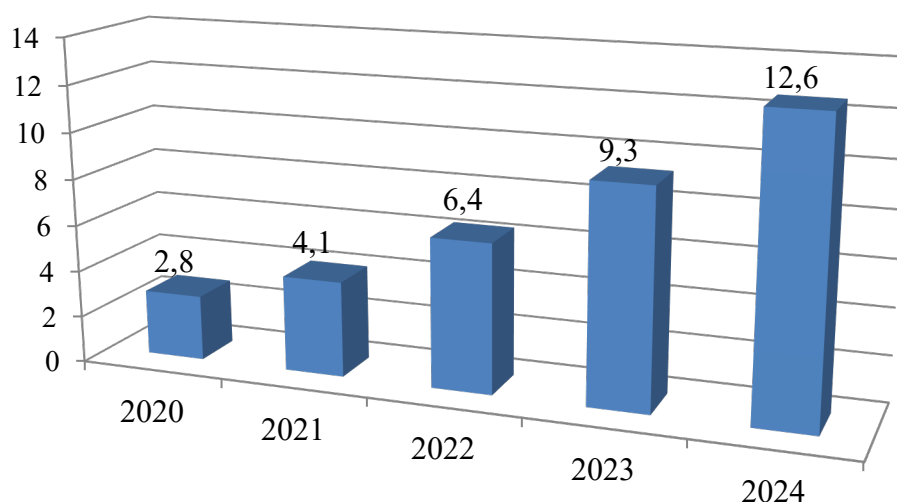


Рис. 2. Объём рынка электронной коммерции Российской Федерации, трлн руб.

К числу факторов, содействующих этому процессу, относятся: упрощение торговых и транспортных процедур благодаря использованию современных информационно-коммуникационных технологий; возможность выбора поставщиков независимо от их географического местоположения, что расширяет возможности для поиска оптимальных условий сотрудничества; контроль условий транспортировки, хранения и местонахождения товаров в цепи поставок, что обеспечивает прозрачность и надёжность логистических процессов. В совокупности эти факторы создают благоприятные условия для роста и развития внешней торговли в цифровую эпоху.

Таким образом, электронная коммерция, несомненно, выступает эффективным инструментом для развития предприятий в контексте современных глобальных вызовов, в том числе их внешнеэкономической деятельности. Ключевыми преимуществами электронной коммерции выступают: оптимизация затрат на ведение бизнеса за счёт автоматизации основных бизнес-процессов; динамичное расширение рынков электронной коммерции, что создаёт новые возможности для предприятий; широкий охват целевой аудитории; множество цифровых каналов продаж; исключение посредников, сокращение расходов на посреднические услуги; возможность отслеживания ключевых показателей деятельности предприятия и принятия оперативных решений на основе полученных данных.

Список использованных источников

1. Головенчук Г. Сущность, классификация и особенности электронной коммерции // Наука и инновации. 2020. № 4(206). С. 39-45.
2. Размер и доля рынка электронной коммерции по странам в 2024 году. URL: <https://www.doofinder.com/en/statistics/ecommerce-market-size-by-country>.
3. Россия в цифрах. Как развивается рынок электронной торговли. URL: <https://smotrim.ru/video/2965132>.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РФ

МЫЗНИКОВ И. А.,

канд. экон. наук,

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

Аннотация. Инновационная деятельность является определяющим фактором успешной интеграции, технологической модернизации и повышения конкурентоспособности промышленности новых территорий

Российской Федерации. Анализ динамики развития инноваций в период с 2022 по 2025 годы позволяет выявить ключевые тенденции, определить особенности текущего состояния и наметить перспективные направления для дальнейшего стимулирования инновационной активности в промышленности новых регионов.

Ключевые слова: инновационная деятельность, эффективность, промышленность, новые территории, интеграция, модернизация, государственная поддержка, НИОКР

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN THE INDUSTRY OF NEW TERRITORIES OF THE RUSSIAN FEDERATION

MYZNIKOV I. A.,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Industrial Management,

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. Innovative activity is a key factor in the successful integration, technological modernization, and increased competitiveness of the industry in the new territories of the Russian Federation. The analysis of innovation development dynamics from 2022 to 2025 reveals key trends, highlights the current state, and outlines promising directions for further stimulation of innovation activity in the industry of the new regions.

Keywords: innovative activity, effectiveness, industry, new territories, integration, modernization, government support, R&D.

Инновационная деятельность является определяющим фактором успешной интеграции, технологической модернизации и повышения конкурентоспособности промышленности новых территорий Российской Федерации. Анализ динамики развития инноваций в период с 2022 по 2025 годы позволяет не только выявить ключевые тенденции и особенности текущего состояния, но и определить перспективные направления для стимулирования инновационной активности в будущем.

В 2022 году удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженных товаров, работ и услуг по России составлял около 5,1 %, что свидетельствует о поступательном развитии инновационного сектора в стране. Однако в новых территориях Российской Федерации уровень инновационной активности традиционно ниже среднероссийского, что обусловлено историческими, экономическими и инфраструктурными факторами. Тем не менее, прогнозируется значительный рост уровня инновационной активности в данных регионах до 15-20 % к 2025 году, благодаря мерам государственной поддержки и активной интеграции в

экономическое пространство Российской Федерации [4]. Стимулирование роста инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) и модернизацию производства, а также расширение кооперационных связей между предприятиями и научными организациями является ключевым фактором повышения инновационного потенциала новых территорий [4].

Для более детального анализа динамики инновационной деятельности в период с 2022 по 2025 годы, целесообразно рассмотреть ключевые показатели, отражающие текущее состояние и ожидаемые результаты реализации инновационной политики (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые показатели инновационной деятельности
(2022-2025 гг.)

Показатель	2022 г. (факт)	2023 г. (прогноз)	2025 г. (прогноз)
Уровень инновационной активности организаций, %	11,0	12,0	15-20 (новые территории)
Объём инновационной продукции, трлн руб.	6,4	7,8	9,0
Удельный вес инновационной продукции в общем объёме, %	5,1	6,0	6,5
Интенсивность затрат на инновации, %	2,1	2,5	3,0

Анализ представленных показателей свидетельствует о положительной динамике инновационной активности в России, а также об ожидаемом значительном росте в новых территориях к 2025 году. Увеличение объёма инновационной продукции, постепенный рост её удельного веса в общем объёме отгруженных товаров и услуг, а также повышение интенсивности затрат на инновации указывают на усиление инновационной направленности экономики и рост инвестиций в НИОКР и модернизацию. Однако важно учитывать, что данные для новых территорий носят прогнозный характер и основаны на региональных программах и интеграции в экономику РФ [2].

В этой связи для более глубокого понимания текущей ситуации, целесообразно рассмотреть региональную дифференциацию инновационной активности и выявить особенности развития инновационного сектора в различных регионах Российской Федерации.

Анализ инновационного развития регионов России демонстрирует значительную неоднородность, при этом лидирующие позиции занимают такие регионы, как Республика Татарстан, Челябинская и Московская области, а также город Санкт-Петербург. Новые территории Российской Федерации, в свою очередь, пока находятся в группе регионов с низким уровнем инновационной активности, однако демонстрируют положительную динамику, обусловленную реализацией государственных программ поддержки и политикой импортозамещения. Особую роль в развитии

инновационного сектора играют малые инновационные предприятия, которые являются генераторами новых идей и драйверами экономического роста [3].

Учитывая особенности регионального развития, важным аспектом является рассмотрение инструментов государственной поддержки инноваций, направленных на стимулирование инновационной активности и повышение конкурентоспособности предприятий в новых территориях.

Для стимулирования инновационной активности в новых территориях Российской Федерации реализуется комплекс мер государственной поддержки, направленных на финансирование НИОКР, поддержку малых инновационных предприятий, стимулирование импортозамещения и создание благоприятных налоговых условий (табл. 2).

Таблица 2. Государственная поддержка инноваций в новых территориях

Инструмент поддержки	Описание и условия	Пример применения в новых регионах
Субсидии на НИОКР	Финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	Снижение финансовых рисков при внедрении инноваций
Гранты Фонда содействия инновациям	Гранты до 30 млн руб. на НИОКР и коммерциализацию продукции	Поддержка малых инновационных предприятий
Программы импортозамещения	Финансирование проектов по замещению импортных технологий	Развитие производства отечественного оборудования
Льготные налоговые режимы	Снижение налоговой нагрузки для инновационных предприятий	Привлечение инвестиций и ускорение модернизации

Учитывая важность стимулирования инновационной активности, необходимо оценить влияние инноваций на производственные показатели предприятий.

Исследования показывают, что инновационная деятельность оказывает значительное влияние на производственные показатели предприятий. Более трети инновационных компаний расширяют ассортимент продукции (41,9 %), сохраняют традиционные рынки сбыта (40,8 %) и повышают качество продукции (37,9 %). Около четверти компаний наращивают производственные мощности и повышают гибкость производства (26,6 % и 22,4 % соответственно). Важно отметить, что кооперация с научными организациями и другими предприятиями способствует росту инновационной активности (19,4 % предприятий поддерживают кооперационные связи) [6].

Для эффективного управления инновационной деятельностью необходимо использовать методы оценки эффективности инноваций.

Оценка эффективности инновационной деятельности является важным инструментом для принятия управленческих решений и определения приоритетов в инновационной политике (табл. 3).

Таблица 3. Методы оценки эффективности инновационной деятельности

Метод оценки	Описание	Применение в новых территориях
Анализ инновационных затрат	Оценка объёма и структуры затрат на инновации	Контроль эффективности использования бюджетных средств
Показатели инновационной активности	Доля предприятий, внедряющих инновации, количество НИОКР	Мониторинг динамики инновационного развития
Оценка выпуска инновационной продукции	Объём и доля инновационной продукции в общем выпуске	Анализ влияния инноваций на экономику региона
Качественные исследования	Опросы, интервью, экспертные оценки	Выявление барьеров и перспектив развития

Несмотря на принимаемые меры поддержки, в новых территориях Российской Федерации сохраняются вызовы, препятствующие активному развитию инновационной деятельности.

Основные вызовы и перспективы инновационного развития представлены в следующей таблице 4.

Для преодоления вызовов и обеспечения устойчивого инновационного развития в новых территориях необходим комплексный подход, включающий активизацию государственных программ поддержки, расширение доступа к финансированию, создание современной инфраструктуры и развитие отечественных технологий. Реализации данного подхода будет способствовать использование соответствующего правового регулирования, основой которого является разработка и юридическое закрепление норм поведения субъектов экономических отношений [5].

Таблица 4. Основные вызовы и перспективы

Вызовы	Меры поддержки и возможности
Низкий уровень инновационной активности	Активизация государственных программ поддержки
Дефицит квалифицированных кадров	Образовательные инициативы и программы переподготовки
Ограниченный доступ к финансированию	Гранты, льготные кредиты, инвестиционные фонды
Недостаток инфраструктуры	Создание технопарков и инновационных кластеров
Необходимость импортозамещения	Развитие отечественных технологий и производств

Государственная поддержка играет ключевую роль в создании благоприятных условий, а решение проблемы дефицита кадров – необходимое условие для успешного внедрения инноваций. Создание технопарков и кластеров способствует привлечению инвестиций, а политика импортозамещения стимулирует инновационную активность и укрепляет экономическую безопасность [1].

Инновационная деятельность в промышленности новых территорий РФ демонстрирует положительную динамику, однако уровень инновационной активности пока отстаёт от ведущих регионов страны. Для повышения эффективности инноваций необходимо усиление государственной поддержки, развитие кадрового потенциала, модернизация инфраструктуры и активное внедрение современных технологий. Прогноз на 2025 год предполагает устойчивый рост инновационной активности и объёмов инновационной продукции, что будет способствовать технологической независимости и экономическому развитию новых территорий.

Список использованных источников

1. Лепа Р. Н. Повышение инновационной активности в промышленности в рамках стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики // Теория и практика общественного развития. 2023. № 8(184). С. 113-121.
2. Лизунов В. В. Инновационная деятельность и пространственное развитие регионов // Вестник Университета «Кластер» 2022. –№ 6(6). С. 51-68.
3. Перевозчикова Н. А. Концептуальные основы формирования и реализации региональной промышленной политики // Вестник Института экономических исследований. 2023. № 3(31). С. 101-111.
4. Перевозчикова Н. А. Оценка состояния инновационной инфраструктуры промышленности Донецкой Народной Республики в трансформационном периоде // Управление наукой и наукометрия. 2024. Т. 19, № 3. С. 500-531.
5. 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.
6. Петухов Н. А. Эффективность технологических инноваций предприятий в регионах Российской Федерации // Инновации и инвестиции. 2016. № 12. С. 11-15.

СТРАТЕГИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НОВЫМИ РЕГИОНАМИ РФ

НАТРУС А. А.,

учитель,

*МБОУ «Лицей Информационных Технологий г. Енакиево»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

КЛИМОВА П. А.,

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

Аннотация. В настоящий момент ключевым фактором в развитии России является развитие новых регионов РФ. Для более эффективного управления новыми регионами РФ требуется стратегия экономического управления. Нужно ясно представлять, какие первоочерёдные задачи новых регионов РФ. Как новые регионы РФ будут взаимодействовать и дополнять развитие других регионов России. Кроме того, требуется команда высококвалифицированных менеджеров-управленцев. Также необходима помощь и поддержка в Государственной Думе РФ, в кабинете министров РФ.

Ключевые слова: экономика, развитие новых регионов, экономические санкции, стратегия, стратегия развития, управление, развитие РФ

STRATEGY FOR ECONOMIC MANAGEMENT OF NEW REGIONS OF THE RUSSIA

NATRUS A. A.,

teacher,

*SBEI «Lyceum of Information Technologies of the Yenakievo City District»
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

KLIMOVA P. A.,

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*

Abstract. A key factor in the development of Russia, at the moment, is the development of new regions of the Russian Federation. To more effectively manage new regions of the Russian Federation, an economic management strategy is required. We need to have a clear idea of what the priority tasks are for the new regions of the Russian Federation. How new regions of the Russian Federation will interact and complement the development of other regions of Russia. In addition, it requires a team of highly qualified managers. Assistance and support in the State

Duma of the Russian Federation, in the Cabinet of Ministers of the Russian Federation are also needed.

Keywords: economics, development of new regions, economic sanctions, strategy, development strategy, governance, development of the Russian Federation

Для эффективного управления новыми регионами России требуется хорошо продуманная и просчитанная стратегия экономического управления новыми регионами России. Для того чтобы понять масштаб проблем и возможностей, достаточно посмотреть на объём ВВП Украины за 2013 год.

В структуре ВВП Украины только доля Донецкой области, а ныне Донецкой Народной Республики в составе Российской Федерации, составляла почти 20 %. Если мы добавим остальные новые регионы РФ, то получим территорию, которая обладает значительными экономическими, политическими и культурными возможностями. В этих условиях очень важно определиться с целями и задачами по наиболее эффективному использованию конкурентных преимуществ новых регионов России.

Прежде всего, требуется решить вопрос о том, какие направления в экономике новых регионов будут приоритетными и какие предприятия в новых регионах нужно восстанавливать в первую очередь. Для того чтобы наиболее быстро получить прибыль и за счёт этой прибыли инвестировать в восстановление новых предприятий, следует разработать комплексную программу по развитию новых регионов. В любом случае требуется создать эффективную команду управленцев и менеджеров, которые могут собрать и проанализировать информацию по новым регионам России. По нашему мнению, в работе с новыми регионами не хватает именно экспертной оценки и сплочённой команды, которая на ходу будет принимать непростые решения в новых регионах. В идеале таких команд может быть несколько. Преимущество подобных команд в том, что на месте они обладают полной информацией о реальном положении на своём участке работы и способны принимать быстрые оперативные действия.

Это не простая работа. Люди в Донецке и Луганске уже по факту 11 лет живут в условиях боевых действий. Все прекрасно понимают, что обстрелы гражданских объектов в новых регионах не способны нанести военный урон. Эти обстрелы призваны посеять панику и неуверенность у людей, которые в них проживают. Да, у нас живут очень сильные и целеустремлённые люди. Но обстрелы в Донецкой Народной Республике продолжаются вот уже 11 лет. Поэтому мы считаем необходимым включить в команду, работающую в новых регионах России, помимо менеджеров, управленцев, ещё и врачей, политологов, а также достаточно солидные медиаресурсы.

Простые люди, которые живут в новых регионах России, имеют право знать, что происходит вокруг и иметь возможность влиять на принятие решений. Должна быть и обратная связь команды менеджеров с населением новых регионов, чтобы внести изменения и дополнения в принятые решения.

Для наиболее полной реализации планов среди команды менеджеров и управленцев по новым регионам должны быть и специалисты по международной экономике и международным отношениям. Их основная задача – искать новые возможности на международных рынках для реализации продукции новых регионов России.

Несколько упрощает задачу реализации продукции новых регионов России на внешних рынках то, что Донецкая область уже имела обширные экономические связи. Согласно данным статистики, Донецкая область поддерживала связи с партнёрами из 120 стран мира. Экспорт товаров осуществляло почти 700 предприятий и организаций области. Основными предприятиями-экспортёрами были ОАО «Мариупольский металлургический комбинат им. Ильича», а также, ОАО «Металлургический комбинат «Азовсталь», которые обеспечивали более 40 % общего объёма экспорта области. Главными внешнеторговыми партнёрами области являлись Россия (26,9 % от объёма экспорта области), Италия (9,2 %), Египет (3,2 %), Польша (2,5 %), Индия (2,5 %), Беларусь (2,1 %).

Ситуация на внешних рынках усугубляется большим количеством различных санкций, которые были введены и продолжают вводиться в отношении Российской Федерации и новых регионов России.

Президент России Владимир Путин, выступая на съезде РСПП, заявил, что в отношении российских компаний и физических лиц было введено 28595 санкций. «Это больше, чем все санкции в отношении всех стран, против которых вводились санкции. Причём кратно выше», – сказал он.

В таких условиях тезисы о «глобальном мире едином и неделимом» [1], по Анилионис Г. П., Зотова Н. А., остались в прошлом. Современный мир – мир конфликтов, блоков и военной силы. Очень важно, чтобы в команде новых регионов России были люди, которые это понимают. При разработке стратегии управления новыми регионами нужно учитывать эти факторы. Кроме того, при заключении контрактов всегда следует учитывать фактор возможного давления со стороны третьих сил, которые не заинтересованы в экономическом развитии России.

При составлении стратегии экономического управления новыми регионами РФ нужно учитывать и такие факторы, как становление новых регионов в условиях конфликта России и стран Запада. В этих условиях стоит подумать о налоговых льготах для физических и юридических лиц, которые открывают производство в новых регионах РФ и создают рабочие места. Следует хорошо изучить инициативу Президента США Дональда Трампа, который предложил давать гражданство США за инвестиции в страну в размере 5 миллионов долларов. Если подобная инициатива будет принята в США и покажет хорошие экономические результаты, имеет смысл принять подобное законодательство и в России.

Новые регионы РФ будут хорошей точкой притяжения для подобных инвесторов. При разработке стратегии экономического управления новых

регионов России следует учитывать, что нынешний конфликт между Россией и Украиной – не просто конфликт. Корни конфликта находятся гораздо глубже, чем кажется.

Согласно книге [2] Huntington S. The Clash of Civilization and remaking of World Order. – NY, 1996, конфликт на Украине – это цивилизационный конфликт между Восточноевропейской и Западноевропейской цивилизациями. Усугубляет конфликт то, что граница этих цивилизаций проходит по Днепру и делит территорию Украины на две части.

Хорошо дополняет сложившуюся картину книга [3] Brzezinski I. Die krize des Welsystems. # 1, S 16, в которой предсказывалось ослабление США, что приведёт к конфликту в Европе в 2025 году.

Стратегия экономического управления новыми регионами России должна учитывать все эти факторы для достижения опережающего экономического роста в новых регионах России и для роста благосостояния её граждан.

Список использованных источников

1. Анилионис Г. П., Зотова Н. А. Глобальный мир единый и неделимый: учебник. Москва, Международные отношения, 2005. 674 с.
2. Huntington S. The Clash of Civilization and remaking of World Order. NY, 1996. 194 p.
3. Brzezinski I. Die krize des Welsystems. # 1, S 16.

РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РФ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ¹³

НАУМЕНКО С. Н.,

д-р экон. наук, доцент,

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

Аннотация. Приведены краткие положения государственной программы «Развитие внешнеэкономической деятельности», реализуемой Министерством экономического развития Российской Федерации с 2013 года. Изложены результаты анализа запланированных и проводимых

¹³ 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 на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

мероприятий по достижению цели «Снижение зависимости от недружественных стран» на общедоженальном уровне и в Донецкой Народной Республики на период 2025-2030 годы. Предложены рекомендации по достижению данной цели.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, программа развития, поддержка экспорта, дружественные страны, санкционное давление

IMPLEMENTATION OF THE STATE PROGRAM FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

NAUMENKO S. N.,

*Doctor of Economical Sciences, Associate Professor,
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*

Abstract. The brief provisions of the state program «Development of foreign economic activity», implemented by the Ministry of Economic Development of the Russian Federation since 2013, are given. The results of the analysis of planned and ongoing measures to achieve the goal of «Reducing dependence on unfriendly countries» at the federal level and in the Donetsk People's Republic for the period 2025-2030 are presented. Recommendations for achieving this goal was proposed.

Keywords: foreign economic activity, development program, export support, friendly countries, sanctions pressure

Необходимость разработки государственной программы «Развитие внешнеэкономической деятельности» (ВЭД) в России была обусловлена комплексом внешних и внутренних вызовов, потребовавших системного пересмотра экономической стратегии.

Первопричиной, вызвавшей такую необходимость, выступает глобальный тренд на регионализацию торговли и наметившийся в 1990-х годах крах глобализации, и кризис однополярного мира, формирование новых центров силы (БРИКС, ЕАЭС, АСЕАН), а также рост протекционизма в США и странах ЕС. Одной из базовых причин разработки, реализации и последующей корректировки данной государственной программы выступает санкционное давление и угрозы экономической безопасности со стороны коллективного Запада. Так, начиная с 2014 года и далее после 2022 года, Западные санкции заблокировали доступ российским компаниям к критическим технологиям (микроэлектроника, нефтегазовое оборудование), международным финансовым системам (SWIFT, заморозка резервов), рынкам ЕС и США (45 % экспорта в 2013 → <15 % в 2024) [1]. Своевременность внедрения данной госпрограммы вызвана структурными

дисбалансами экономики РФ – сырьевой зависимостью (в 2020 году 60 % экспорта приходилось на нефть, газ и металлы) и слабостью несырьевого экспорта (на высокотехнологичную продукцию приходится менее 2 % общего экспорта). Также среди проблем, определивших необходимость существования программы развития ВЭД, отмечается проблема технологического отставания в ключевых отраслях, например зависимость от импорта станков на 80 % (Китай, ЕС) и импорта фармсубстанций на 70 % (Индия, Европа). Кроме того, в начале 2000-х годов проявилась новая на тот период необходимость правовой и инфраструктурной адаптации, связанная с устаревшей таможенной логистикой, нехваткой специалистов по азиатским рынкам и отсутствием платёжных альтернатив SWIFT.

Всё вышеназванное предопределило разработку госпрограммы развития ВЭД и последующую её корректировку на два десятилетия вперёд. Программа корректируется с учётом санкционного давления.

Краткие положения государственной программы «Развитие внешнеэкономической деятельности» (Минэкономразвития РФ) [2]:

1. Цели программы: увеличение несырьевого экспорта; диверсификация торговых партнёров; повышение глобальной конкурентоспособности российских предприятий; снижение зависимости от недружественных стран.

2. Ключевые направления:

- поддержка экспорта (финансовая помощь через субсидии, льготные кредиты Российского экспортного центра); информационно-аналитическое сопровождение посредством платформы «Мой экспорт»; участие в международных выставках);

- развитие международной кооперации (стимулирование совместных проектов со странами БРИКС, ЕАЭС, АСЕАН; создание альтернативных логистических маршрутов (МТК «Север-Юг», СМП);

- совершенствование регулирования ВЭД (упрощение таможенных процедур; развитие механизмов страхования экспортных рисков);

- кадровое обеспечение сферы ВЭД (подготовка специалистов по ВЭД; развитие программ стажировок для бизнеса).

3. Целевые показатели (к 2030 году): рост несырьевого экспорта до 300 млрд долл., увеличение числа экспортоориентированных МСП до 50 тыс., рост доли рубля в расчётах до 40 %.

4. Финансирование: объём господдержки – ~120 млрд руб. (2024-2026 гг.) и софинансирование региональных программ.

Ответственными исполнителями госпрограммы развития определены Минэкономразвития РФ в качестве координатора, Минпромторг РФ – отраслевая поддержка, МИД РФ – дипломатическая поддержка, Российский экспортный центр (РЭЦ), ВЭБ.РФ, Государственное экспортно-кредитное агентство Российской Федерации (EXIAR) – институты развития.

Мероприятия по снижению зависимости от недружественных стран в госпрограмме «Развитие ВЭД» (2025-2030 гг.):

1. Диверсификация торговых партнёрств (расширение экспорта в

страны БРИКС+, ОДКБ, АСЕАН и Африки; квоты на льготное финансирование проектов с дружественными странами через РЭЦ и ВЭБ.РФ; создание совместных торговых домов (например, российско-индийский в Мумбаи); увеличение доли расчётов в национальных валютах до 50 % (рубль, юань, рупии);

2. Импортозамещение критического сырья и технологий (субсидии для локализации производства (например, субсидирование до 30 % затрат на производство фармацевтических субстанций и до 25 % затрат производства микроэлектроники и станкостроения; реализация спецпрограммы «Технологический суверенитет» (например, поддержка кооперации с Турцией, Ираном, Китаем в обход санкций);

3. Альтернативные логистические маршруты (увеличение грузопотока по МТК «Север-Юг» до 30 млн т/год; инвестирование в ледокольный флот, порты Дудинка и Петропавловск-Камчатский для расширения Севморпути; расширение железнодорожного коридора «Восток-Запад»);

4. Финансовые механизмы (обеспечение государственными гарантиями до 70 % суммы контракта для экспортёров в рисковые юрисдикции; страхование сделок через EXIAR с покрытием политических рисков; создание альтернативных платёжных систем с Китаем и ОАЭ);

5. Институциональные изменения (расширение базы данных реестра надёжных поставщиков партнёрами из дружественных стран, обеспечение функционирования цифровой платформы В2В-кооперации (аналог Alibaba для ЕАЭС); подготовка кадров по новым направлениям (санкционное право, азиатские рынки).

Контрольные (плановые) показатели, установленные государственной программой развития внешнеэкономической деятельности до 2030 года (с учётом корректировки силы санкционного давления в 2024 году) приводятся в табл. 1.

Таблица 1. Контрольные показатели к 2030 году

[источник: Проект госпрограммы (декабрь 2024, официальный сайт Министерства экономического развития РФ)]

Направление	Целевой показатель
Доля торговли с недружественными странами	<20 % (с 45 % в 2023)
Логистическая независимость	80 % грузов – альтернативные маршруты
Локализация критического импорта	60 %+ (фарма, IT, машиностроение)

В контексте общегосударственной программы и предусмотренных ею мероприятий по достижению целей и ключевых показателей достижения данных целей разрабатываются мероприятия по снижению зависимости от недружественных стран на региональном уровне.

Так, государственная программа «Развитие внешнеэкономической деятельности» включает специальные меры для Донецкой Народной Республики (ДНР), направленные на интеграцию в экономику России и

переориентацию торговых связей с Украины и Запада на дружественные страны (табл. 2).

Таблица 2. Мероприятие по достижению цели
«снижение зависимости от недружественных стран»

Средства достижения цели (метод воздействия)	Инструмент реализации
1. Диверсификация экспортно-импортных потоков	
Переориентация торговли на РФ и страны ЕАЭС. Включение ДНР в российские поставки угля, металлов и сельхозпродукции	- участие в госзакупках РФ (квоты для предприятий ДНР); - льготные таможенные пошлины при экспорте в Россию
Развитие кооперации с ЛНР, РФ, Абхазией и Южной Осетией	- создание совместных производств (металлургия, стройматериалы); - общие логистические хабы (например, Мариупольский порт – для поставок в Турцию и Африку)
Расширение связей с Китаем, Ираном, Сирией	- открытие торговых представительств ДНР в Пекине и Тегеране; - упрощение визового режима для бизнес-делегаций; - ярмарки экспортной продукции (уголь, зерно, металлопрокат)
2. Импортозамещение критических товаров	
Локализация производства	- фармацевтика – создание совместных предприятий с российскими компаниями («Фармстандарт», «Биокад»); - сельхозтехника – сборка тракторов и комбайнов на базе Донецкого завода «Агромаш»; - пищевая промышленность – замена украинских поставщиков на российские и турецкие
Финансовая поддержка	- субсидии до 30 % на закупку оборудования из РФ и Китая; - кредиты под 1-3 % для малого бизнеса через РЭЦ
3. Развитие путей сообщений	
Развитие транспортной инфраструктуры и их восстановление	- ж/д сообщение – восстановление путей в Россию (через Луганск, Ростов-на-Дону); - автодорожные коридоры – ремонт трасс Донецк-Таганрог, Мариуполь-Ростов; - морские поставки – использование портов Крыма и Новороссийска для экспорта угля и металлов
4. Финансово-правовое обеспечение	
Финансовые и правовые механизмы	- перевод расчётов в рубли и юани – отказ от доллара и гривны; - упрощение таможенных процедур с РФ (режим «единого экономического пространства»); - страхование экспортных сделок через EXIAR
5. Подготовка кадров и цифровизация	
Обучение специалистов ВЭД	программы обучения и переподготовки в ведущих российских вузах (РЭУ им. Плеханова, МГИМО)
Подключение к цифровой платформе B2B-торговли	интеграция с российской системой «Мой экспорт»

Контрольные (плановые) показатели, установленные государственной программой развития внешнеэкономической деятельности до 2030 года (с учётом адаптации для новых регионов в 2024 году), приводятся в табл. 3.

Таблица 3. Контрольные показатели к 2030 году
[источник: Проект госпрограммы (декабрь 2024, официальный сайт
Министерства экономического развития РФ)]

Направление	Цель
Доля торговли с РФ/ЕАЭС	рост до 80 % (с 40 % в 2024)
Снижение зависимости от Украины/ЕС	снижение менее 5 % (с 35 % в 2023)
Локализация производства	рост на 50 %+ (фарма, сельхоз, машиностроение)
Грузопоток в Россию	рост 10 + млн т/год (уголь, металл, зерно)

Для ДНР и других новых регионов программа адаптирована с акцентом на интеграцию с РФ и замещение утраченных связей с Украиной. Донецкая Народная Республика активно интегрируется в экономическое пространство России и дружественных стран. Основные приоритеты, установленные госпрограммой, активно реализуются, так произошёл полный отказ от поставок из Украины и ЕС, развивается экспорт угля, металлов и сельхозпродукции, создаются совместные производства межрегионального значения, в перспективе – создание совместных производств с Китаем.

Таким образом, госпрограмма «Развитие внешнеэкономической деятельности» стала ответом на системный кризис прежней модели ВЭД, основанной на торговле с Западом. Её миссия – создать новую архитектуру экономических связей, где приоритетами выступают расширение связей внутри ЕАЭС, БРИКС и глобального Юга, а инструментами реализации – национальные платёжные системы, рублёвые расчёты, логистические коридоры в обход санкций. Ключевой показатель достижения цели, установленной госпрограммой – снижение доли «недружественных» стран во внешнеторговом обороте до 20 % к 2030 году.

Список использованных источников

1. Внешняя торговля Российской Федерации / Официальный сайт Федеральной таможенной службы. URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg>.

2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие внешнеэкономической деятельности» / Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d12/gp_rf_razvitie_vneshneekonomicheskoy_deyatelnosti/.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СУБЪЕКТА ФЕДЕРАЦИИ

НИКОЛАЕВА О. Н.,

канд. гос. упр., доцент,

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

Аннотация. Обоснована актуальность развития сектора малого и среднего предпринимательства в обеспечении региональной экономической безопасности Российской Федерации. Проведён сравнительный анализ субъектов РФ по числу юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и объёму ВРП. Выявлена прямая зависимость, сделан вывод о целесообразности развития предпринимательского сектора. Обнаружены основные вызовы и угрозы для эффективного функционирования сферы предпринимательства в условиях российской экономики и обеспечения региональной экономической безопасности. Предложены мероприятия по минимизации рисков и снижению угроз, направленные на повышение эффективности функционирования предпринимательского сектора и поддержки со стороны государства.

Ключевые слова: предпринимательство, экономическая безопасность, субъект Федерации

ENTREPRENEURIAL FACTOR IN ENSURING ECONOMIC SECURITY OF A FEDERATION SUBJECT

NIKOLAEVA O. N.,

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
of Foreign Economic Activity*

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

Abstract. The relevance of developing the small and medium-sized business sector in ensuring regional economic security of the Russian Federation is substantiated. A comparative analysis of the subjects of the Russian Federation by the number of legal entities and individual entrepreneurs and the volume of GRP is carried out. A direct dependence is revealed, a conclusion is made about the feasibility of developing the entrepreneurial sector. The main challenges and threats to the effective functioning of the entrepreneurship sector in the context of the Russian economy and ensuring regional economic security are identified. Measures are proposed to minimize risks and reduce threats aimed at increasing the efficiency of the entrepreneurial sector and support from the state.

Keywords: entrepreneurship, economic security, subject of the Federation

Современные условия, в которых функционируют государства, характеризуются множеством вызовов, таких как глобализация, экономические санкции и внутренние кризисы. В этих условиях предпринимательский сектор становится ключевым элементом обеспечения экономической безопасности субъектов Федерации. Предприниматели не только создают рабочие места и обеспечивают налоговые поступления, но и способствуют инновациям и устойчивому развитию регионов. Актуальность исследования заключается в необходимости выявления роли предпринимательства в обеспечении экономической безопасности на уровне субъектов Федерации, что позволит разработать эффективные стратегии поддержки бизнеса.

Цель исследования заключается в изучении роли малого и среднего бизнеса в создании устойчивой экономики региона, выявлении проблем и ключевых условий, необходимых для успешного функционирования бизнеса и выработке направлений повышения его эффективности.

В странах с развитой экономикой доля предпринимательского сектора в валовом внутреннем продукте (ВВП) достигает 50-60 %. Так, в Китае на долю предпринимательства в ВВП страны приходится более 60 %, в США – около 53 %, в Японии – 55 %. В странах Евросоюза показатель доли МСП в ВВП в среднем достигает 75 %, в частности по данным Еврокомиссии за 2022 год во Франции – 42,1 %, Германии – 46,6 %, Испании – 59,5 %, Италии – 62,9 %.

По данным Института комплексных стратегических исследований вклад малого и среднего бизнеса в экономику России остаётся на низком уровне в сравнении с международными данными – 21,7 % в 2023 г. против 21 % в 2022 г. [1].

Исследование показало, что регионы с развитым предпринимательским сектором имеют более высокие показатели валового регионального продукта, а, следовательно, экономической устойчивости, и меньшую зависимость от внешних факторов (табл. 1) [2; 3].

Таблица 1. Сравнительная характеристика ТОП-10 субъектов РФ по числу юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (СП) и объёму ВРП (на 10.01.2025 г.)

№ пор.	Регион	МСП, ед.		ВРП, млрд руб.	
		Количество	Место	Объём	Место
1.	Москва	910 383	1	28507,4	1
2.	Московская область	457 770	2	7720,8	3
3.	г. Санкт-Петербург	378 258	3	11166,4	2
4.	Краснодарский край	308 548	4	4304,0	6
5.	Свердловская область	213 478	5	3469,6	8
6.	Ростовская область	182 600	6	2325,8	12
7.	Республика Татарстан (Татарстан)	178 255	7	4179,3	7
8.	Новосибирская область	152 164	8	1939,4	19
9.	Челябинская область	144 737	9	2299,7	13
10.	Республика Башкортостан	141 819	10	2242,6	15

Составлено автором на основе данных [2; 3]

Можно сделать вывод о прямой зависимости роста объёмов валового регионального продукта от количества субъектов хозяйствования, зарегистрированных в данном субъекте, что указывает на целесообразность развития предпринимательства.

Практика показала, что основными вызовами и угрозами для эффективного функционирования сферы предпринимательства в условиях российской экономики и обеспечения региональной экономической безопасности, являются:

1. Инфляция, рост цен и тарифов, снижение покупательной способности населения.
2. Высокая налоговая нагрузка.
3. Ужесточение налогового контроля.
4. Ограниченные возможности в получении заёмных средств на развитие бизнеса.
5. Дефицит кадров необходимой квалификации.
6. Административные барьеры.
7. Сбытовые и логистические проблемы с контрагентами.
8. Отсутствие единообразия системы государственной поддержки.
9. Сложности с арендой площадей.
10. Низкий уровень защищённости предпринимателей [1; 4].

Анализ теории и практики по вопросу повышения эффективности функционирования предпринимательского сектора и государственной поддержки предпринимательской активности позволил выделить основные мероприятия, направленные на минимизацию рисков и снижение угроз:

1. Упрощение процесса регистрации бизнеса.
2. Расширение возможностей для перехода на упрощённую систему налогообложения, учёта и отчётности.
3. Расширение экспериментального режима автоматизированной упрощённой системы налогообложения (АУСН) на более широкий круг субъектов предпринимательства, в т.ч. МСП.
4. Снижение нагрузки по страховым взносам для субъектов предпринимательской деятельности, не попадающих под налоговый режим АУСН.
5. Снижение административной нагрузки.
6. Расширение объёмов и повышение доступности кредитования субъектов предпринимательства [1].
7. Расширение свободных экономических зон в различных отраслях и с разнообразными условиями, где компании могут получать налоговые льготы и минимальные административные барьеры в зависимости от ОКВЭД, объёмов выручки и др. условий.
8. Внедрение активной государственной поддержки бизнеса за счёт различных инициатив и программ для стимулирования предпринимательской активности [5].

Также считаем целесообразным предложить индикаторы,

непосредственно связанные с развитием предпринимательства, в т.ч. в сфере МСП, которые могут использоваться для оценки уровня экономической безопасности региона и государства:

- доля инвестиций МСП в общем объёме инвестиций в регионе (характеризует инвестиционную активность МСП и состояние его производственной базы);

- степень износа основных фондов предприятий МСП;

- доля инновационных предприятий в общем числе МСП региона;

- количество МСП и их доля в общем числе предприятий региона;

- количество занятых в МСП и их доля в общем числе занятых в регионе;

- простота регистрации бизнеса;

- объём налоговых поступлений от субъектов МСП;

- соотношение общей численности занятых в экономике субъекта к численности работников малых и средних предприятий;

- соотношение валового регионального продукта к обороту малых и средних предприятий (влияние на экономическое развитие, %).

Для оценки уровня безопасности экономики региона важно сравнивать параметры выделенных показателей с их пороговыми значениями. Если показатель в регионе ниже среднего значения по стране, это может указывать на кризисную ситуацию в секторе МСП и, как следствие, в экономике региона.

Список использованных источников

1. Малый и средний бизнес в новых условиях: проблемы и меры, необходимые для развития // Институт комплексных стратегических исследований. Февраль 2024 г. URL: <https://icss.ru/>.

2. Статистика развития МСП в Российской Федерации. Сравнение с 2024 г. // Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России». URL: https://opora.ru/site/assets/files/77211/statisticheskie_dannye_po_msp_yanvar_2025g.pdf.

3. 2025: Рейтинг регионов по валовому региональному продукту. URL: <https://www.tadviser.ru>.

4. Шичкин И. А., Умнов В. А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15. № 1. С. 61-84. doi: 10.18334/epp.15.1.122513.

5. Nikolaeva O. N. Initiatives and programs to stimulate economic growth and entrepreneurial activity in the UAE: a positive experience for Russia // Proceedings of the International University Scientific Forum «Scientific Dialogues: Russia and the UAE in the 21st Century». Part 2. (April 23, 2025. UAE).

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ ТЕРРИТОРИЙ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

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;*

ЩЕТИНИНА А. Е.,

ст. преподаватель кафедры туризма

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

ЧЕПУРКО В. А.,

преподаватель кафедры туризма

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

Аннотация. На основе обоснования актуальности управления развитием туристско-рекреационных территорий, конкретизации перспектив развития туризма в Приазовье, а также рассмотрения практических аспектов реализации государственной политики в вопросах формирования туристской инфраструктуры обосновываются направления стратегии управления развитием туристско-рекреационных территорий и конкретизируется роль специализированных региональных туроператоров в эффективной реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегия, управление развитием, туристско-рекреационные территории, Приазовье, Донецкая Народная Республика, туристско-рекреационный потенциал

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL TERRITORIES: STRATEGIC ASPECT

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;*

SHCHETININA A. E.,

Senior lecturer of the Department of Tourism;

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

CHEPURKO V. A.,

Lecturer of the Department of Tourism

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

Abstract. Based on the substantiation of the relevance of management of the tourist and recreational territories development, specification of the prospects for the development of tourism in the Azov region, as well as consideration of the practical aspects of implementation of the state policy on the formation of tourist infrastructure, it is substantiated the directions of the strategy for managing the development of tourist and recreational territories. The role of specialized regional tour operators in the effective implementation of the strategy is specified.

Keywords: strategy, development management, tourist and recreational territories, Azov region, Donetsk People's Republic, tourist and recreational potential

Управление развитием туристско-рекреационных территорий становится всё более актуальным направлением научных исследований в связи с возрастающим спросом на ресурсы туризма в России в контексте динамично развивающегося внутреннего туризма и растущего туристского потока. Значимыми факторами являются также негативные аспекты влияния массового туризма на состояние природного и историко-культурного наследия, геополитические условия и растущая конкуренция на мировом туристическом рынке. Актуальность данной проблемы подтверждается, в том числе, необходимостью интеграции ДНР и других исторических территорий Российской Федерации (ЛНР, Херсонской и Запорожской областей) в единое туристическое пространство, что, как ожидается, создаст синергетический эффект и повысит привлекательность региона в глазах потенциальных туристов.

Туризм является одним из самых быстрорастущих секторов мировой экономики, и его влияние на социально-экономическое развитие регионов невозможно переоценить:

создаёт рабочие места, способствует развитию инфраструктуры и привлекает инвестиции. Эффективное управление туристическими территориями может повысить экономическую устойчивость регионов;

способствует культурному обмену и укреплению социальных связей, однако если управление неэффективно, это может привести к негативным последствиям, таким как деградация местной культуры или конфликт интересов между местными жителями и туристами;

увеличение потока туристов может негативно сказаться на экосистемах, поэтому управление развитием туристических территорий должно учитывать устойчивость и охрану окружающей среды.

Таким образом, управление развитием туристско-рекреационных территорий требует комплексного подхода, который учитывает

экономические, социальные и экологические аспекты.

В рамках национального проекта по туризму в 2024 г. Министерство экономического развития РФ выделяет средства на предоставление единой субсидии для четырёх регионов и на строительство модульных гостиниц [1]. С этой целью был разработан план комплексного обновления и реконструкции объектов туризма в ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областях [1], реализация которого ведётся и в условиях продолжающейся СВО. На первом этапе представители туристской индустрии будут ориентироваться

на межрегиональные туры для отдыхающих из Краснодарского края, г. Ростов-на-Дону, Крыма, но по мере стабилизации социально-экономической ситуации география туристских потоков расширится и на другие регионы [1].

По экспертным оценкам на Азовском побережье насчитывается около 900 гостиниц и здравниц, большинство из которых непригодны к круглогодичной работе, что является важнейшей преградой в контексте обеспечения экономической значимости отрасли для экономики региона [1]. Строительные и ремонтные работы, обновление и приобретение современного оборудования, оформление прав на пользование туристско-рекреационными ресурсами (например, лечебные грязи и минеральные воды) – перечень задач, подлежащих реализации в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Многие объекты туристской инфраструктуры в ДНР, Херсонской и Запорожской областях требуют серьёзных инвестиций. В туризме окупаемость имеет более сжатые сроки по сравнению с промышленным производством, по этой причине частный бизнес готов вкладываться в инвестирование туристской инфраструктуры.

По оценкам экспертов инвестиции в гостиничный сектор для курортов Азовского побережья коснутся в основном г. Мариуполя (ДНР), городов Бердянск и Приморск (Запорожская область) и некоторых приморских населённых пунктов Херсонской области. Интерес представляет дифференцированный подход к созданию рекреационных зон и формированию туристской инфраструктуры. Например, в Стратегии развития Приазовья до 2040 г. города Мариуполь и Бердянск рассматриваются как плацдарм для создания рекреационных зон-центров развития яхтинга, г. Приморск (Запорожская область) – как рекреационная зона, включающая уникальную песчаную Обиточную косу [2].

По мнению экспертов, природно-климатические условия Азовского побережья ДНР, Херсонской и Запорожской областей уступают Черноморскому побережью Крымского полуострова, по этой причине санатории не смогут конкурировать с крымскими учреждениями и, по мнению экспертов, будут востребованы как местные курорты и база для создания центров реабилитации участников СВО [1]. Кроме этого, Азовское побережье ДНР, Херсонской и Запорожской областей может рассматриваться в качестве туристской дестинации для бюджетного отдыха и даже составить конкуренцию Крыму. При условии реализации проекта прокладки

автомобильной дороги через Арбатскую стрелку станет возможна организация однодневных межрегиональных экскурсий из Крыма в Херсонскую область и наоборот [1]. Строительство автотранспортных магистралей и железных дорог даёт импульс для экономического развития регионов и формирования туристических потоков. Например, на территориях ДНР, Херсонской и Запорожской областей завершено строительство железной дороги, которая связывает г. Ростов-на-Дону с Крымом (через Мариуполь, Бердянск, Мелитополь, Джанкой и др.).

Показательно, что Министерство экономического развития России предложило ещё до завершения военных действий включить исторические территории РФ (ДНР, ЛНР, Херсонскую и Запорожскую области) в список приоритетных регионов для строительства гостиниц [2]. Предполагается предоставление субсидий на кредитные ставки [2] инвесторам, намеревающимся возводить в регионе крупные отели категорий 3 и 4 звезды (особенно отели категории 3 звезды в силу бюджетности последних и ориентации на массового пользователя). Примечательно, что исторические территории РФ отнесены к первому приоритету, наравне с особыми экономическими зонами туристско-рекреационного типа [2].

Азовское побережье, включая Донецкую Народную Республику, Херсонскую и Запорожскую области, обладает уникальными природными и культурными ресурсами. Эффективная стратегия использования этих ресурсов позволит не только привлечь туристов, но и обеспечить экономическое развитие регионов, сохранить экологию и поддержать местные сообщества. Основные направления стратегии представлены в табл.1.

Таблица 1. Направления стратегии управления развитием туристско-рекреационных территорий

№ пор.	Направление	Характеристика
1	Развитие инфраструктуры	улучшение транспортной доступности (дороги, общественный транспорт, порты) для облегчения доступа к побережью
		строительство и модернизация гостиниц, кемпингов и других объектов размещения с акцентом на комфорт и доступность для разных категорий туристов
		развитие инфраструктуры для отдыха (пляжи, парки, зоны для активного отдыха, рестораны и кафе)
2	Экологический туризм	создание природных заповедников и охраняемых территорий для защиты уникальных экосистем и биоразнообразия
		организация экотуров, направленных на обучение туристов о важности сохранения природы и экосистем
3	Культурный и исторический туризм	разработка программ, которые будут включать посещение исторических и культурных памятников, музеев и традиционных мероприятий
		проведение культурных мероприятий и фестивалей для привлечения туристов и создания уникального имиджа региона

Продолжение табл. 1

№ пор.	Направление	Характеристика
4	Маркетинг и продвижение	разработка единого бренда для Азовского побережья, который будет отражать его уникальность и привлекательность активное использование цифровых платформ и социальных сетей для привлечения туристов, включая создание веб-сайтов и мобильных приложений
5	Сотрудничество с местными сообществами	привлечение местных жителей к процессу планирования и реализации туристических проектов для создания рабочих мест и поддержки местной экономики проведение тренингов и семинаров для местных предпринимателей и работников сферы туризма
6	Устойчивое развитие	внедрение принципов устойчивого туризма, включая использование экологически чистых технологий и материалов регулярная оценка воздействия туризма на окружающую среду и местные сообщества для корректировки стратегии

Эффективное использование туристских ресурсов Азовского побережья требует комплексного подхода, который учитывает экономические, социальные и экологические аспекты. Реализация данной стратегии не только привлечёт туристов, но и будет способствовать устойчивому развитию регионов, улучшению качества жизни местного населения и сохранению уникального природного и культурного наследия.

Одним из направлений реализации стратегии управления развитием туристско-рекреационных территорий является наличие в регионах специализированных региональных туроператоров, которые непосредственно участвуют в продвижении туристических услуг региона. Функции и значимость региональных туроператоров, в том числе для территорий, прилегающих к Азовскому побережью, включая Донецкую Народную Республику, Херсонскую и Запорожскую области, приведены в табл. 2.

Таблица 2. Функции регионального туроператора(-ов)

№ пор.	Функция	Пояснение и конкретизация
1	Организация туров и услуг	разработка различных туристических пакетов, включая экскурсии, трансферы, размещение и питание, что облегчает процесс планирования для туристов
2	Продвижение региона	маркетинг и продвижение туристических услуг, что помогает привлечь внимание к региону и его достопримечательностям, включает в себя участие в выставках, создание рекламных материалов и активное использование онлайн-платформ
3	Поддержка местной экономики	работают с местными гостиницами, ресторанами и экскурсоводами, что способствует поддержке местных бизнес-структур и созданию рабочих мест
4	Сбор и анализ информации	сбор данных о предпочтениях туристов и тенденциях на рынке, что помогает в дальнейшем улучшать услуги и адаптировать предложения к запросам клиентов

Продолжение табл.2

5	Обучение	могут проводить тренинги для местных предпринимателей и работников сферы туризма, повышая уровень сервиса и профессионализма
6	Внедрение принципов устойчивого туризма	могут внедрять принципы устойчивого туризма, продвигая экологически чистые практики и поддерживая инициативы по охране окружающей среды и сохранению природного наследия
7	Упрощение доступа в регион	делают процесс путешествия более простым и удобным для туристов, что особенно важно для привлечения новых посетителей
8	Создание уникальных турпредложений	разработка уникальных туров, основанных на местных традициях, культуре и природных ресурсах, что выделяет регион среди других туристических направлений
9	Поддержка местных инициатив	могут служить связующим звеном между местными сообществами и туристами, способствуя развитию инициатив, направленных на сохранение культуры и природы
10	Адаптация к изменениям	понимают потребности и предпочтения туристов, что позволяет им быстро адаптироваться к изменениям на рынке

Региональные туроператоры могут играть важную роль в развитии туризма на Азовском побережье, способствуя экономическому росту, поддержке местных сообществ и устойчивому развитию курортных территорий, их присутствие не только обогащает туристический опыт, но и создаёт основу для долгосрочного процветания регионов. Таким образом, управление развитием туристско-рекреационных территорий – важная задача и направление научных исследований в контексте реализации стратегии развития туризма в ДНР и других исторических территориях РФ.

Список использованных источников

1. Свои берега. Чем новые регионы России привлекают туристов. URL: <https://regnum.ru/article/3879410?ysclid=m1an3xle7i62841494>.
2. На новых территориях собираются строить курорты, не дожидаясь окончания СВО. URL: <https://www.mk.ru/economics/2023/01/27/na-novykh-territoriyakh-sobirayutsya-stroit-kurorty-ne-dozhidayas-okonchaniya-svo.html?ysclid=m1anl7ndi1310378579>.

ДИАЛЕКТИКА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ОТ АДАПТАЦИИ К АТТРАКТОРАМ

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 работе рассматриваются процессы развития и деградации в социально-экономических системах с точки зрения теории систем и диалектики. Анализируется влияние двух противоположных законов: закона адаптивного механизма и закона механизма энтропии. Выдвинута гипотеза о том, что системы могут развиваться и достигать новых уровней эффективности через образование аттракторов в петле положительной обратной связи.

Ключевые слова: социально-экономическая система, развитие, деградация, адаптивные механизмы, энтропия, аттрактор, петля положительной обратной связи

DIALECTICS OF THE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS: FROM ADAPTATION TO ATTRACTORS

PEREVOZNIKOVA E. V.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Industrial Management

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The paper examines the processes of development and degradation in socio-economic systems from the point of view of systems theory and dialectics. The influence of two opposing laws is analyzed: the law of the adaptive mechanism and the law of the entropy mechanism. It is hypothesized that systems can evolve and achieve new levels of efficiency through the formation of attractors in a positive feedback loop.

Keywords: socio-economic system, development, degradation, adaptive mechanisms, entropy, attractor, positive feedback loop

В теории систем часто рассматриваются два процесса: развитие и деградация, которые представляют собой две разнонаправленные тенденции, но в то же время являются взаимосвязанными и взаимозависимыми. Развитие процессов может происходить на фоне деградации, и наоборот, деградация может служить стимулом для развития. Эти две тенденции могут находиться в динамическом равновесии, где один

процесс воздействует на другой, и изменения в одном из них могут приводить к значительным последствиям для всей системы.

В диалектике развитие и деградацию представляют как единство и борьбу противоположностей. Всё сущее является совокупностью противоположных основ. Эти основы рассматриваются как целостные. Однако основы противоречат друг другу, поэтому одно не может существовать без другого [1].

Законы диалектики широко применяются при исследовании организационных экономических систем. Изучение процессов развития и деградации через призму диалектики позволяет более глубоко понять, как системы функционируют, как они могут эволюционировать или стагнировать, а также какие факторы могут способствовать или препятствовать данным процессам. Например, в экономике, экологии или социальных системах понимание этих процессов может помочь предсказать последствия изменений в системе и разработать стратегии для её устойчивого развития. Поэтому понимание взаимосвязи и взаимодействия между развитием и деградацией является ключевым для эффективного управления и достижения устойчивого прогресса в различных системах.

Через призму диалектики рассмотрим, как на процесс развития любой социально-экономической системы одновременно влияют два противоположных закона: закон адаптивного механизма (развитие системы) и закон механизма энтропии (деградация системы).

Закон адаптивного механизма (развитие системы): этот закон относится к процессам, которые способствуют изменению и эволюции системы. Адаптивные механизмы помогают системе реагировать на изменения внешней среды, улучшать свою структуру и функциональность, внедрять инновации и оптимизировать процессы. Эти механизмы могут включать в себя образование новых связей, адаптацию к новым условиям, внедрение новых технологий, усиление социальных связей и так далее.

Закон механизма энтропии (деградация системы): энтропия, в контексте систем, означает тенденцию к хаосу и распаду. Этот закон указывает на то, что системы имеют естественную склонность к старению и разложению. В социально-экономических системах это может проявляться в виде коррупции, плохого управления, ухудшения инфраструктуры, потери конкурентоспособности, социального неравенства и других факторов, которые способствуют снижению эффективности системы или даже её деградации.

Эти два закона действуют одновременно и могут находиться в состоянии постоянного противоборства. Системные противоречия двух законов не являются изначально заданными. Они динамически изменяются и напрямую зависят от характера системных связей и структуры ресурсных потоков на разных системных уровнях [2].

Эффективное управление социально-экономической системой предполагает поиск баланса между адаптацией и контролем за процессами,

приводящими к энтропии. Успешные системы могут находить способы минимизировать влияние энтропийных процессов, одновременно развивая свои адаптивные механизмы. В данном процессе важна так называемая «золотая середина» – состояние-аттрактор.

Под аттрактором в литературе, посвящённой системам, которые самоорганизуются, понимается процесс, который направляет развитие системы определённой траекторией в пространстве.

Состояние-аттрактор в управлении социально-экономическими системами подразумевает достижение устойчивого равновесия, при котором система способна эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям, сохраняя при этом контроль над возникающими изменениями. Это состояние достигается через постоянное взаимодействие между задействованными элементами системы, что позволяет минимизировать негативные последствия энтропийных процессов, таких как хаос, неопределённость и снижение эффективности.

Такой подход позволяет не только минимизировать влияние негативных энтропийных процессов, но и способствует развитию внутренней устойчивости системы, что является залогом её долговременного успеха. Постоянное стремление к нахождению «золотой середины» делает систему способной к саморегуляции и эффективному реагированию на вызовы внешней среды.

Аттрактивные структуры (процессы) характеризуются следующими особенностями:

- спонтанность возникновения и, в то же время, стойкость и способность к саморазвитию в случае попытки их разрушить. Они могут изменить локализацию в пространстве, но останутся теми же по сути;
- аттрактивные структуры (процессы) нельзя создавать искусственно, согласно рациональному плану или проекту, поскольку при этом они лишаются своей способности организовывать вокруг себя системное пространство по своему подобию;
- они имеют низкие энтропийные показатели за счёт когерентности, упорядоченности, коррелированности между составляющими элементами;
- локальный характер – это упорядоченности, возникающие в некоторых определённых локальных точках или множествах системы; они не распространяются на всю систему, в которой образуются области с более высоким уровнем энтропии, чем в области притяжения аттрактора и т. д.

Таким образом, можно выдвинуть гипотезу о том, что аттрактивные структуры возникают именно в «петле положительной обратной связи», которая представлена в виде последовательности: реализуемая часть потенциала – адаптивная деятельность – прирост реализуемой части потенциала (рис. 1).

Данная гипотеза описывает механизм формирования аттрактивных структур в контексте систем, подверженных положительной обратной связи. Более детально разберём элементы, приведенные на рис. 1, которые

участвуют в процессе образования аттрактора.

Петля положительной обратной связи: это означает, что чем больше реализуемой части потенциала системы используется для адаптивной деятельности, тем больше потенциала системы реализуется. Другими словами, использование текущих возможностей системы для адаптации к изменяющимся условиям способствует увеличению её потенциала для дальнейшей эффективной работы. Таким образом, петля положительной обратной связи способствует укреплению и развитию системы в целом [3].

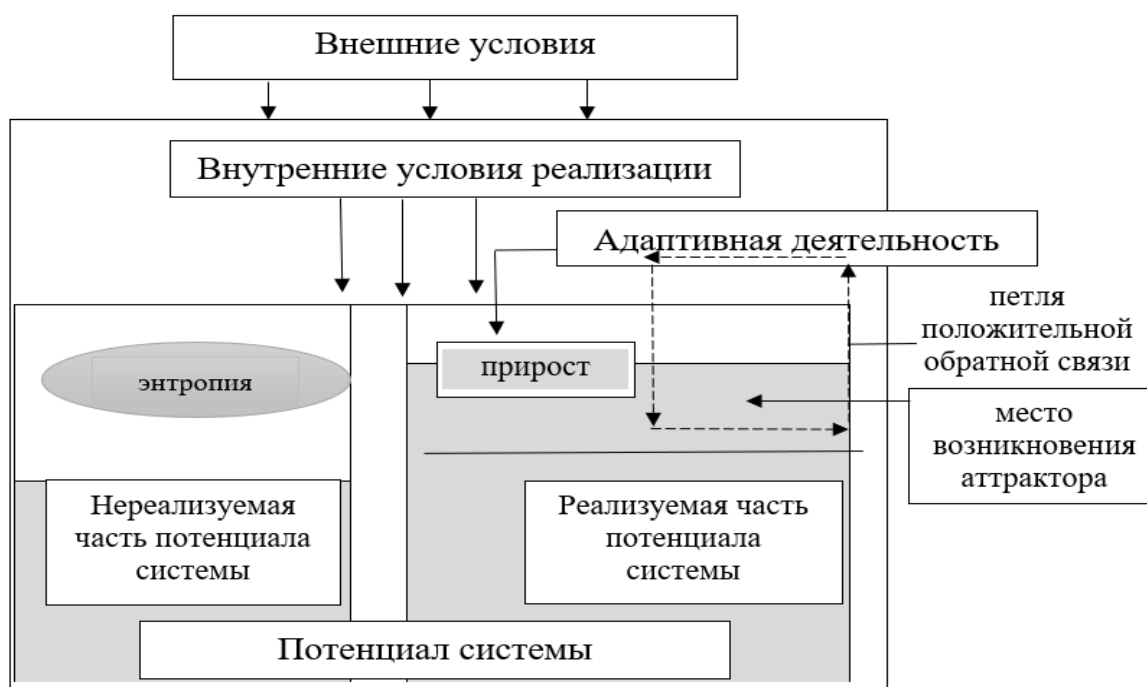


Рис. 1. Место возникновения аттрактивных структур (процессов) в социально-экономической системе любого уровня

Реализуемая часть потенциала системы: это относится к тому, что изначально может быть скрыто или не полностью используется. Когда система начинает использовать этот потенциал, она становится более эффективной и устойчивой.

Адаптивная деятельность: это действия, которые предпринимает система для оптимизации использования доступных ресурсов. Система обучается, адаптируется к изменениям во внешней среде и внутренним условиям, что позволяет ей достигать лучших результатов.

Прирост реализуемой части потенциала: когда адаптивная деятельность приносит позитивные результаты, система может расширить свои возможности, что, в свою очередь, возвращается к началу цикла и снова активирует петлю положительной обратной связи.

Такой процесс может приводить к возникновению аттрактивных структур, которые обозначают устойчивые состояния или тенденции в системе. Аттракторы (аттрактивные структуры, процессы) в пространстве

системы доминируют над всеми возможными другими состояниями и «притягивают»

к себе эволюционные пути системного развития. Таким образом, описанный механизм иллюстрирует, как системы могут развиваться и достигать новых уровней эффективности через циклы положительной обратной связи.

Как уже было отмечено, точкой образования аттрактора является реализуемая часть потенциала системы, но процесс увеличения энтропии (которая находится в нереализуемой части потенциала) также способствует появлению новых структур и паттернов в системе, что может приводить к образованию аттрактора. Важным моментом является то, что в условиях высокой энтропии могут возникать нестабильные состояния, которые потом могут стабилизироваться, формируя аттракторы.

Таким образом, равновесие и неравновесность, развитие и деградация в равной мере необходимы в процессе развития любой системы. Абсолютно неравновесная система лишена способности к адаптации и быстро разрушается, тогда как равновесная система, консервируя свою структуру и поведение, не способна измениться качественно, т. е. лишена возможности развития [4].

Выводы. Гипотеза о формировании аттрактивных структур в «петле положительной обратной связи» демонстрирует механизм усиления потенциала системы посредством адаптивной деятельности. Таким образом, для обеспечения долгосрочного успеха социально-экономических систем необходимо целенаправленно поддерживать баланс между стабильностью и динамизмом, равновесием и неравновесностью, используя адаптивные механизмы для преодоления энтропийных тенденций и стимулируя формирование аттрактивных структур, направляющих систему к устойчивому развитию.

Список использованных источников

1. Диалектика: основные законы, концепции развития и прогресса // Справочник. URL: https://spravochnick.ru/organizacionnoe_razvitie/dialektika_osnovnye_zakony_koncepcii_razvitiya_i_progressa/.
2. Калужский М. Л. Общая теория систем: курс лекций. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2007. 144 с. URL: http://www.aup.ru/books/m251/4_2.htm.
3. Перевозникова Е. В. Анализ влияния фактора неопределённости на потенциал социально-экономической системы и его реализацию // Научно-практический журнал «Глобальный научный потенциал». № 2(167). 2025. С. 369-371. URL: <http://globaljournals.ru/globalnyij-nauchnyij-potencial/arhiv/vyipuski-za-2025-god.html#new2>.
4. Развитие социально-экономических систем. Лекция 2: Системные представления в теории организации // ИНТУИТ Национальный открытый университет. URL: <https://intuit.ru/studies/courses/3602/844/lecture/30255?page=5>.

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ДНР С УЧЁТОМ ОПЫТА РФ

ПЕТРУШЕВСКИЙ Р. Ю.,

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

Аннотация. Представлен инновационный подход к управлению бизнес-процессами в современной экономике Донецкой Народной Республики. Подчёркивается, что в условиях ограниченных ресурсов цифровизация является ключевым условием восстановления экономики и развития. Отмечено постепенное укрепление опыта РФ в области цифровых преобразований с целью ускорения развития и повышения конкурентоспособности предприятий ДНР. Особое внимание требует адаптация к новой экономической реальности.

Ключевые слова: управление, бизнес-процесс, технологии, экономика, рынок, развитие

BUSINESS PROCESSES IN THE DIGITAL ECONOMY: PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE DPR, TAKING INTO ACCOUNT THE EXPERIENCE OF THE RUSSIAN FEDERATION

PETRUSHEVSKY R. Yu.,

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

Annotation. Paper discusses an approach to managing business processes in the digital economy for the Donetsk People's Republic. It is emphasized that in conditions of limited resources, digitalization is a key condition for economic recovery and development. The gradual strengthening of the Russian Federation's experience in the field of digital transformation was noted in order to accelerate the development and increase the competitiveness of DPR enterprises. Special attention needs to be paid to adapting to the new economic reality.

Keywords: management, business process, technology, economy, market, development

Согласно Адильчаеву Р. Т., «современное общество активно развивается и формирует новые стандарты потребностей человека. Немаловажную роль в этом играют цифровые технологии» [1]. Данную точку зрения поддерживают и отечественные исследователи, отмечая, что данный процесс «является важным и необходимым элементом эффективной системы

управления» [3]. Поэтому для Донецкой Народной Республики управление бизнес-процессами в цифровой экономике приобретает уникальное значение.

Выявлено, что для ДНР опыт РФ в области цифровых преобразований является актуальным с целью развития государства. Высокий уровень развития российских предприятий, планирование внедрения цифровых технологий, общее понимание компьютерных технологий определяют необходимость адаптации к новой экономической реальности. Активные организационные изменения и реализация пилотных проектов свидетельствуют о практическом стремлении оптимизировать бизнес-процессы (рис. 1) [5].

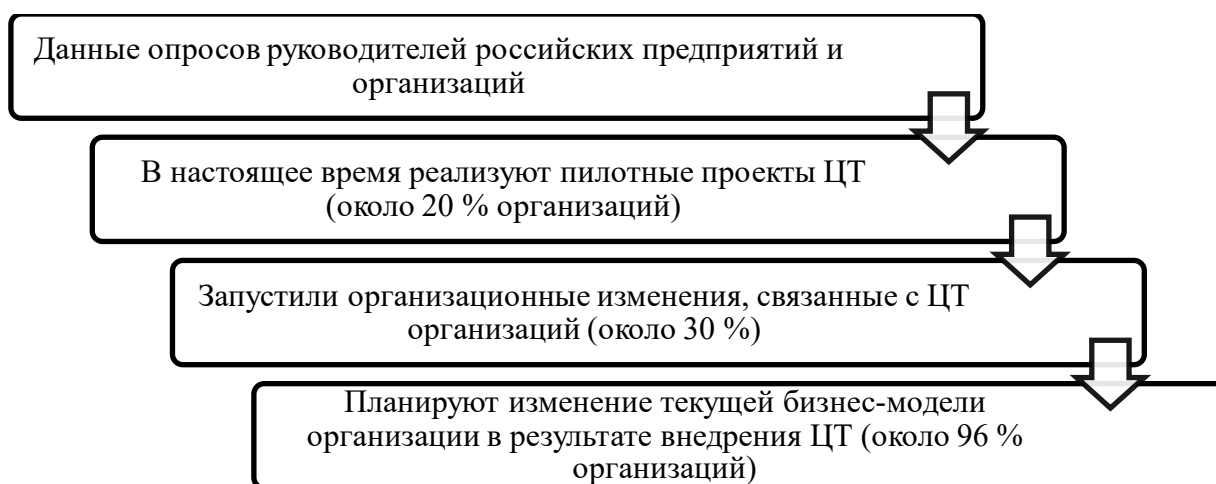


Рис. 1. Данные опросов руководителей российских предприятий

Для ДНР переход на этап восстановления экономики, изучение и адаптация успешных российских практик, цифровые преобразования могут значительно ускорить экономическое развитие, повысить конкурентоспособность предприятий и улучшить качество жизни населения. Учитывая ограниченные ресурсы и сложную политическую ситуацию, рациональное использование цифровых технологий становится стандартным условием восстановления и развития. Внедряя цифровые инструменты, хозяйствующие субъекты могут улучшить управление, оптимизировать расходы и улучшить качество своих товаров и услуг. Цифровизация бизнес-процессов способствует привлечению инвестиций, созданию новых рабочих мест и стимулировать инновации. Поскольку переход к цифровой экономике позволяет выйти на рынки и расширяет экспортные возможности ДНР. Цифровое управление также способствует повышению устойчивости экономики к внешним факторам и долгосрочному росту. Кроме того, оно может улучшить государственное управление и повысить уровень жизни населения.

В результате эффективное управление бизнес-процессами в цифровой экономике является ключом к развитию ДНР и улучшению благосостояния граждан.

Существует интерес к цифровой трансформации среди предприятий, и данные показывают, что это важно для повышения конкурентоспособности. Однако ограниченные бюджеты и нехватка рабочей силы могут затруднить внедрение современных технологий. Проблема нехватки квалифицированных специалистов в области цифровой экономики также является серьёзной. Нестабильная политическая и экономическая ситуация, в конечном счёте, определяет влияющие риски для инновационных проектов. Снижению этих рисков будет способствовать использование соответствующего правового регулирования, основой которого является разработка и юридическое закрепление норм поведения субъектов экономических отношений [4]. В этих условиях важно учитывать специфику регионального рынка и адаптировать российский опыт к соответствующим условиям.

Как отмечают отечественные эксперты, развитие информационных технологий и их эффективное внедрение в кризисных ситуациях изменили существующие требования, помогая быстрее и эффективнее управлять данными. Однако при всём этом важно сосредоточиться на решении актуальных проблем, стоящих перед мировым государством [2]. Дальнейшая цифровизация требует согласованных усилий государства, бизнеса и общества для создания устойчивой и инклюзивной цифровой экосистемы, которая способствует экономическому росту и улучшению качества жизни граждан.

Список использованных источников

1. Адильчаев Р. Т. Современные проблемы обеспечения устойчивого развития социально-экономических систем. Донецк: Издательство ДонНУ, 2023. 283 с. EDN CGEADX.
2. Гордеева Н. В. Роль информационных технологий в развитии современной экономики страны // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 08 апреля 2021 года / Отв. редакторы О. Н. Шарнопольская, И. А. Кондаурова, Е. Г. Курган. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. С. 547-551. EDN MRWWMC.
3. Петрушевская В. В. Концептуальная модель системы диагностики финансового потенциала предприятия // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2022. № 2(26). С. 139-150. DOI 10.5281/zenodo.6860794. EDN WYEEWE.
4. 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.

5. Пошибаев А. Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5. С. 1-14.

ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ ГОРОДА, ТЕРРИТОРИИ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

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. Статья посвящена исследованию вопросов формирования и управления брендов города и территории, представляя собой комплексное рассмотрение механизмов создания, продвижения и развития бренда как инструмента повышения конкурентоспособности и улучшения социально-экономических показателей региональной системы. Рассматриваются основные принципы и подходы к брендированию территории, выявляются факторы, определяющие успешность реализации соответствующих стратегий на практических примерах. Проведён эмпирический анализ практик конкретных российских городов и регионов, позволяющий оценить воздействие сформированного ими бренда на общие социально-экономические характеристики территории.

Ключевые слова: бренд города, бренд территорий, брендирование, конкурентоспособность города, шестиугольник Анхольта

FORMATION AND MANAGEMENT OF THE CITY AND TERRITORY BRAND: AN EMPIRICAL ANALYSIS

POPOVA T. A.,

Candidate of Economic Sciences, 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

Abstract. The article is devoted to the study of issues related to the formation and management of city and territory brands, providing a comprehensive analysis of mechanisms for creating, promoting, and developing brands as tools for enhancing competitiveness and improving socio-economic indicators of regional

systems. The main principles and approaches to place branding are examined, identifying factors that determine the success of implementing relevant strategies through practical examples. An empirical analysis of practices in specific Russian cities and regions has been conducted, allowing an assessment of how their established brands affect overall socio-economic characteristics of these territories.

Keywords: city brand, territorial brand, branding, city competitiveness, Anholt's Hexagon

Конкурентоспособность современных регионов и городов существенным образом обусловлена грамотным построением бренда и брендовых стратегий, позволяющих посредством повышения уровня лояльности жителей, инвесторов, предпринимателей и туристов обеспечить рост экономической эффективности и интенсифицировать развитие социальной сферы.

Анализ существующих практик и подходов к разработке, формированию и продвижению брендов как городов, так и отдельных территорий подтверждает необходимость повышенного внимания к данной проблематике. Наличие сильного бренда является важным фактором расширения возможностей комплексного социально-экономического роста и перехода на качественно новую ступень общественного прогресса.

Знаменитый исследователь и независимый политический консультант по вопросам построения национального бренд-имиджа государства, национальной идентичности и репутации британского происхождения Саймон Анхольт внёс значительный вклад в теорию территориального маркетинга и брендинга пространств. В своём научном труде, опубликованном в 2002 году, он впервые сформулировал ключевые термины – «бренд мест» и «бренд территорий». Важнейшим достижением учёного стало создание теоретической модели «шестиугольник», которая объединяет шесть ключевых факторов, влияющих на формирование позитивного имиджа региона или государства: туризм, человеческий капитал, экспортируемые торговые марки, культурное наследие, внутривластная ситуация и инвестиционная привлекательность экономики [1]. Данная концепция получила широкое распространение и признание среди специалистов, занимающихся вопросами территориальной идентичности и маркетингового позиционирования крупных географических объектов.

Разработка эффективной стратегии брендинга конкретной территории представляет собой комплексный аналитико-прикладной процесс, связанный с множеством объективных трудностей и проблем. Поверхностная визуализация и стереотипизированные подходы зачастую ведут к низкому уровню реализации поставленных целей, недостаточной дифференциации от конкурирующих территорий и неэффективному расходованию ресурсов. Следовательно, ключевой составляющей процесса разработки бренда становится глубокий и многоаспектный анализ конкурентоспособности

исследуемого региона, выявление уникальных характеристик, установление стратегических приоритетов и согласование разнонаправленных интересов целевых групп участников брендинговой кампании.

Примером подобного подхода служит опыт многих европейских городов, таких как Копенгаген и Барселона, сумевших трансформироваться благодаря долгосрочным программам брендинга, ориентированным на повышение привлекательности среды обитания, комфортность жизни горожан, экологичность городской среды и благоприятный климат для ведения предпринимательской деятельности. Так, городская администрация Копенгагена успешно реализовала концепцию «liveable city», направленную на улучшение качества жизни коренного населения, превращение города в привлекательное пространство для иностранных специалистов и туристов, активизацию деловой активности малых предприятий и привлечение инвестиций в инновационные технологии. Аналогичным образом городским властям Барселоны удалось добиться международной известности благодаря созданию узнаваемого культурного образа города, сочетающего богатое историческое наследие с современной урбанистической архитектурой и активным развитием сферы туризма и спорта.

Однако туристический поток, вопреки распространённому мнению, выступает скорее следствием успешной политики брендинга, чем основной целью самого процесса. Первостепенное значение имеют другие факторы, а именно формирование внутренней мотивации и идентификации местных сообществ, мобилизация социальных инициатив и талантов граждан, поддержка развития человеческого капитала, обеспечение стабильного притока инвестиций и расширение предпринимательских возможностей. Жители сами становятся важнейшим ресурсом для укрепления ценности бренда своей территории, выступая проводниками культурных традиций, гарантом стабильности и преемственности ценностей, создателями нового знания и экономических активов.

Говоря о практике создания брендов городов и регионов в Российской Федерации стоит отметить принятый в 2019 году в Федеральный закон, направленный на продвижение региональных брендов, который вводит в Гражданский кодекс новый самостоятельный объект интеллектуальных прав – «географическое указание». Федеральный закон № 230-ФЗ устанавливает, что географическое указание как обозначение, идентифицирующее товар, характеристики которого в значительной степени связаны с его географическим происхождением, может использоваться в отношении товара при условии, что на территории данного географического объекта осуществляется хотя бы одна из стадий производства этого товара, оказывающая существенное влияние на формирование его характеристик [2].

Анализ практики брендинга городов и регионов РФ позволил выделить основные направления, характерные для их продвижения.

Многие российские города и регионы делают акцент на развитии туризма и сохранении исторического наследия. В качестве примера можно привести г. Ярославль, продвигаемый как центр русской культуры и искусства. Город получил статус объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО, что способствовало росту международного интереса к нему.

Ряд городов строят свою стратегию брендинга на основе научно-технического потенциала. Ярким примером служит г. Томск, который известен своим университетом и наукоградом «Академгородок». Также реализуется программа «Умный город», направленная на поддержку инновационных проектов и развитие цифровой экономики.

Экологические инициативы играют важную роль в формировании положительного имиджа ряда регионов. Например, г. Сочи сделал ставку на экологически устойчивое развитие, создавая комфортные условия проживания и отдыха. После проведения Олимпиады в 2014 году регион стал ассоциироваться с современным городом-курортом мирового уровня.

Некоторые регионы используют исторические события и известные личности для формирования бренда и узнаваемости. В качестве примера можно рассмотреть не только г. Санкт-Петербург, а например Тверскую область, подчёркивающую связь с русским писателем А. Пушкиным. Создание литературных маршрутов и проведение фестивалей позволяет привлечь туристов и повысить интерес к региону.

Перед Донецкой Народной Республикой остро стоит задача возрождения и активизации экономической динамики, а также совершенствования социально-культурной сферы жизнедеятельности населения. Достичь поставленной цели возможно путём привлечения потенциальных туристов и инвесторов, обеспечивающих поступательный экономический рост региона. Решение обозначенной проблемы предполагает внедрение передового отечественного и зарубежного опыта эффективного брендинга территорий, направленного на создание конкурентоспособного регионального продукта, увеличение доходной части бюджета и усиление интегративных процессов внутри общества.

В текущих условиях наблюдаются отдельные попытки реализации мероприятий, направленных на создание и продвижение бренда региона. Одним из таких начинаний является организованный Министерством культуры ДНР онлайн-конкурс имиджевых проектов «Культурный бренд территории». Основной задачей данного конкурса выступает повышение социокультурного статуса городов и муниципальных образований ДНР. Мероприятие призвано способствовать поддержке перспективных и востребованных проектов, способных усилить репутацию ДНР, а также содействовать популяризации деятельности учреждений культурной направленности [3]. Итогом проведения конкурса стало создание культурной карты Донбасса (рис. 1).



Рис. 1. Культурная карта Донбасса

В качестве примера также может служить инициатива ГУ «Институт научно-технической информации», который предложил государственному комитету по науке и технологиям Донецкой Народной Республики ряд проектов нормативно-правовых актов по использованию и продвижению региональных, муниципальных и территориальных брендов в Донецкой Народной Республике. Среди таких проектов можно выделить проект Закона «О региональных, муниципальных, территориальных брендах, народных художественных промыслах и ремесленной деятельности на территории Донецкой Народной Республики», проект Порядка использования и продвижения брендов, включая административный регламент по предоставлению этой услуги, проект Порядка формирования и ведения Реестра брендов [2].

Несмотря на положительные тенденции, практика брендинга сталкивается с определёнными трудностями, среди которых стоит выделить нехватку финансовых ресурсов, отсутствие единой государственной программы поддержки брендинга, низкую осведомлённость общественности о проводимых мероприятиях и ограниченные компетенции управленческих кадров в данном направлении.

Перспективы дальнейшего развития связаны, прежде всего, с укреплением межрегионального сотрудничества, внедрением цифровых технологий и усилением роли общественных организаций в процессах создания, формирования и развития бренда.

Можно сделать вывод, что практика брендинга городов и регионов

в России находится на этапе активного становления, а Донецкой Народной Республике стоит присоединиться к этому направлению. Эффективное использование инструментов брендинга позволит занять лидирующие позиции в экономике и культуре Российской Федерации и мира, привлечь дополнительные ресурсы и создать условия для устойчивого развития.

Список использованных источников

1. Anholt S. "Nation as Brand Anholt Editorial." Journal of Brand Management, 2002. doi: 10.1057/palgrave.bm.2540074. URL: https://www.academia.edu/40072778/Nation_as_Brand_Anholt_Editorial.
2. Погребницкий С. В. Региональный бренд: его определение и назначение // ИНТИ. Новости. URL: <https://inti-dnr.ru/article.php?id=154>.
3. Портал «Культура Донбасса». URL: <https://culture-dnr.ru/>.
4. Глотов Д. С. Анализ функций бренда территорий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 4(101). С. 212-219. DOI 10.21295/2223-5639-2023-4-212-219. EDN EUWURV.

ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЁ ТЕНДЕНЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

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;*

ШВАЙКОВА А. Д.,

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

Аннотация. Закупочная деятельность является ключевым элементом управления ресурсами в современных организациях, обеспечивая эффективное снабжение и оптимизацию затрат. В данной работе рассматриваются основные методы закупочной деятельности, такие как стратегические закупки, электронные закупки и управление поставщиками. Особое внимание уделяется современным тенденциям, включая устойчивое развитие, внедрение цифровых технологий, автоматизацию процессов и использование аналитики данных для принятия обоснованных решений.

Ключевые слова: закупочная деятельность, методы закупочной деятельности, тенденции

PROCUREMENT ACTIVITY AND ITS TRENDS IN THE MODERN WORLD

POPOVA T. A.,

*Candidate of Economic Sciences, 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*

SHVAYKOVA A. D.,

*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;*

Abstract. Procurement is a key element of resource management in modern organizations, ensuring efficient supply and cost optimization. This paper examines the main methods of procurement activities, such as strategic procurement, e-procurement and supplier management. Special attention is paid to current trends, including sustainable development, the introduction of digital technologies, automation of processes and the use of data analytics to make informed decisions.

Keywords: procurement activities, methods of procurement activities, trends

Закупочная деятельность представляет собой комплексный процесс приобретения товаров и услуг, необходимых для эффективного функционирования и развития организации. Она охватывает широкий спектр этапов и аспектов, направленных на рациональное управление ресурсами и оптимизацию затрат.

В условиях глобализации и высокой конкуренции на мировом рынке компании сталкиваются с необходимостью совершенствования своих закупочных процессов. Это обусловлено стремлением к снижению издержек и повышению эффективности деятельности. Для достижения этих целей организации внедряют современные методы и технологии, которые позволяют выстраивать сотрудничество с поставщиками по всему миру.

Согласно данным, опубликованным Министерством финансов Российской Федерации, за первые шесть месяцев 2024 года число зарегистрированных пользователей в Единой информационной системе госзакупок (ЕИС) увеличилось на 12,2 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, достигнув отметки в 801,9 тысячи. Опираясь на сведения Корпорации МСП за 2023 год, можно отметить, что суммарный объём контрактов между крупными заказчиками и предприятиями малого и среднего бизнеса достиг почти 8 триллионов рублей, продемонстрировав рост на 13,5 % относительно показателей 2022 года.

Кроме того, в 2024 году на B2B-Center, цифровой платформе для

бизнеса, было проведено свыше 240 тысяч закупок на общую сумму более 7 триллионов рублей. Относительно предыдущего года, торговый оборот увеличился на 33,5 %, а количество проведённых процедур – на 6,3 %. B2B-Center является ключевым технологическим партнёром ведущих российских компаний, обеспечивая их потребности в цифровых закупках, и занимает лидирующую позицию среди электронных торговых площадок в сегменте B2B на территории России [1].

Значительное влияние на развитие закупочной деятельности оказывают информационные технологии, такие как искусственный интеллект, блокчейн и автоматизация процессов. Применение этих технологий способствует совершенствованию управления цепочками поставок, повышает прозрачность операций и снижает риски, связанные с закупками.

Исходя из вышеизложенного, представляется, что закупочная деятельность становится ключевым элементом системы управления ресурсами компании, оказывая при этом непосредственное влияние на финансовую устойчивость и конкурентоспособность организации. В этой связи особое значение приобретает выбор оптимальных методов закупок, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками. Решение о выборе того или иного метода зависит от множества факторов, включая специфику продукции, рыночные условия, стратегические цели организации и особенности внутренних бизнес-процессов.

В таблице 1 указаны основные методы закупок, которые применяются на практике.

В эпоху цифровизации и интенсивного технологического прогресса закупочная деятельность приобретает для компаний особое стратегическое значение. Организации сталкиваются с новыми вызовами, которые требуют пересмотра традиционных подходов к закупкам и внедрения инновационных решений. Как следствие, в данном контексте можно выделить несколько ключевых факторов, формирующих современную закупочную практику [2-4]:

1. Внедрение цифровых технологий, таких как электронные закупочные платформы и автоматизированные системы управления цепочками поставок, позволяющие ускорить и упростить закупочные процедуры, повысить прозрачность и снизить затраты (ERP-системы, P2P-платформы, SRM-системы, F&R-системы).

2. Применение системы оценки поставщиков, позволяющая проанализировать качество работы каждого поставщика и выбрать не только по цене, но и по другим критериям, важным для бизнеса (разработка системы KPI).

3. Доверие к команде. Сотрудники, непосредственно вовлечённые в процесс закупок, лучше понимают его изнутри. Однако доверие к команде не должно быть слепым – важно качественно и грамотно выстраивать систему контроля закупочных процедур.

Таблица 1. Основные методы закупок [2-4]

Метод	Характеристика
Прямые закупки	Приобретение товаров и услуг непосредственно у производителей или поставщиков без посредников, что позволяет снизить издержки и получить более выгодные условия
Закупки через тендеры	Проведение открытых или закрытых конкурсов для выбора поставщиков, что обеспечивает получение конкурентных предложений
Закупки по запросу	Запрос котировок или предложений у нескольких поставщиков для сравнения условий и цен, что особенно актуально для разовых или нестандартных закупок
Долгосрочные контракты	Заклучение соглашений с поставщиками на длительный срок, что обеспечивает стабильность поставок и фиксированные цены
Закупки через аукционы	Проведение аукционов, на которых поставщики предлагают свои цены, что способствует снижению стоимости закупаемых товаров и услуг
Электронные закупки (e-procurement)	Использование онлайн-платформ для автоматизации закупочных процедур, что упрощает взаимодействие с поставщиками и позволяет отслеживать заказы в режиме реального времени
Закупки через дистрибьюторов	Приобретение товаров у оптовых посредников, что удобно для малых и средних предприятий
Системы управления запасами (JIT)	Закупка товаров по принципу «точно в срок», что помогает минимизировать складские запасы и связанные с ними расходы
Аутсорсинг закупок	Передача функций закупок сторонним организациям, что позволяет сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах и воспользоваться экспертизой внешних специалистов
Групповые закупки	Объединение нескольких организаций для совместной закупки, что даёт возможность получить более выгодные условия за счёт увеличения объёмов
Анализ жизненного цикла продукта (LCA)	Оценка экологических и экономических аспектов товаров на всех этапах их жизненного цикла для принятия устойчивых решений
Управление отношениями с поставщиками (SRM)	Развитие долгосрочного партнёрства с ключевыми поставщиками с целью повышения качества, снижения затрат и стимулирования инноваций

4. Сотрудничество с поставщиками. Стратегические партнёрства с ключевыми поставщиками становятся основой успешной закупочной стратегии, способствуя совместному развитию и инновациям.

5. Гибкость и адаптивность системы закупок. В условиях нестабильности рынков компании вынуждены быстро адаптироваться к изменениям, что требует гибких закупочных процессов и поиска альтернативных источников поставок.

6. Использование современных технологий. Применение таких технологий, как, например, блокчейн или искусственный интеллект,

способствует повышению прозрачности, прогнозируемости и эффективности закупок.

7. Надёжность поставки – способность поставщика своевременно и в полном объёме выполнять свои обязательства. От данного фактора зависит бесперебойность производственных и торговых процессов, минимизация простоев и снижение операционных рисков.

В заключение следует отметить, что закупочная деятельность является неотъемлемой частью эффективного функционирования современных организаций и играет важную роль в их стратегическом развитии. Применение современных методов закупок, а также учёт глобальных и технологических тенденций, позволяют компаниям не только снижать издержки, но и повышать качество продукции и услуг. Компании, способные интегрировать инновационные подходы в свою закупочную деятельность, получают значительные конкурентные преимущества на рынке.

Таким образом, закупочная деятельность обеспечивает не только материально-техническое снабжение организаций, но и способствует их инновационному развитию и социальной ответственности. В условиях постоянных изменений успешные компании продолжают инвестировать в совершенствование закупочных процессов, что в конечном итоге способствует формированию более устойчивых и эффективных бизнес-моделей.

Список использованных источников

1. B2B-Center. URL: <https://www.b2b-center.ru/?hl=ru-RU&ysclid=m9wpcbvmmrc647456012>.
2. Алёшин Н. П. Совершенствование системы закупок для государственных и муниципальных нужд // Молодой учёный. 2020. № 4(294). С. 87-89.
3. Лукина В. В. Возможные тенденции развития системы закупок в будущем // Молодой учёный. 2021. № 17(359). С. 111-112.
4. Стаценко Л. В. Закупочная деятельность на предприятиях оптовой торговли: проблемы и перспективы // Молодой учёный. 2021. № 6(348). С. 371-374.

ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА ЗАНЯТЫХ В ЭКОНОМИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ОПЛАТА ИХ ТРУДА

РЫТОВА Н. А.,

*д-р экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

КАМАРАЛИ Ю. М.,

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

Аннотация. Установлено, в отраслевой структуре производительных сил основными факторами производства выступают занятые производством товаров и услуг. Рассмотрена динамика структуры занятых в экономике Российской Федерации (по отраслевой структуре, материальному и нематериальному производству), а также динамика отраслевой оплаты труда наёмных работников.

Ключевые слова: отрасли промышленности, наёмные работники, оплата труда, структурные диспропорции

THE SECTORAL STRUCTURE OF EMPLOYEES IN THE ECONOMY OF THE RUSSIAN FEDERATION AND THEIR REMUNERATION

RYTOVA N. A.,

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

KAMARALI Yu. M.,

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

Abstract. It has been established that in the sectoral structure of the productive forces, the main factors of production are those engaged in the production of goods and services. The dynamics of the structure of the employed in the economy of the Russian Federation (by industry structure, tangible and intangible production), as well as the dynamics of the sectoral remuneration of employees are considered.

Keywords: industries, employees, wages, structural imbalances

В большинстве случаев исследование отраслевой структуры экономики и промышленности сводится к оценке отраслевой структуры товаров и услуг, занятых в экономике и реже основных средств.

Одним из способов оценки структурных диспропорций является оценка по колебаниям темпов роста удельных весов отраслей в структуре производства продукции, которые происходят в противофазе. Такой подход можно использовать и к выявлению наиболее значимых диспропорций в отраслевой структуре основных факторов производства.

Основными факторами производства выступают затраты труда, которые оценены по численности занятых в экономике. По оценкам МОТ, приведённых в данных Всемирного Банка, их доля в общей численности населения больше соответствует странам с высоким уровнем дохода [1]. По оценкам Росстата, она несколько меньше и до 2021 г. имела тенденцию к снижению, а затем стала увеличиваться.

Это связано с санкциями со стороны стран-конкурентов, после которых стало развиваться внутренне производство импортозамещаемых промышленных товаров и услуг.

В результате в отраслевой структуре прироста численности занятых практически в равной мере резко увеличилась доля занятых в промышленности и сфере услуг. При этом рост занятых в сельском хозяйстве незначителен. В отраслевой структуре доля занятых материальным производством почти в 2 раза меньше. Такая занятость свойственна странам с высоким уровнем дохода и не соответствует среднечеловеческому ВВП Российской Федерации (рис. 1).

Качество использования занятых в производстве товаров и услуг можно оценить по производительности труда. Рассчитанная по данным МОТ и Всемирного Банка среднегодовая выработка в экономике и материальном производстве Российской Федерации больше, чем в странах с доходом выше среднего, но меньше, чем в странах с высоким доходом.

Это соответствует её среднечеловеческому ВВП. При этом среднегодовая выработка в нематериальном производстве несколько меньше из-за высокой численности занятых в этой сфере. В любом случае производительность труда имеет тенденцию к росту.

Одним из факторов, влияющих на производительность труда и отраслевую структуру занятых, является оплата труда наёмных работников. По данным Росстата в структуре ВВП её доля сопоставима с долей валовой прибыли и валовых смешанных доходов, но, начиная с 2017 г., она начала снижаться.

Их динамике свойственны закономерные циклические колебания, которые происходят в противофазе, как отражение диалектики отношений наёмных работников и собственников средств производства.



Рис. 1. Динамика структуры занятых в экономике Российской Федерации

В отраслевой структуре наибольшую долю имеет оплата труда наёмных работников в сфере услуг. По данным Росстата, наименьшая начисленная номинальная заработная плата в сельском хозяйстве (в 2023 г. – 54 158 руб./мес.), а наибольшая при добыче нефти и газа (в 2023 г. – 180 947 руб./мес.). С ней сопоставима только заработная плата занятых финансовой и страховой деятельностью (в 2023 г. – 170 600 руб./мес.) [2]. Величина оплаты наёмных работников в сфере услуг почти в 2,5 раза больше, чем в промышленности, но соотношение оплаты труда наёмных работников и занятых в промышленности незначительно меньше. Это связано с высокой долей занятых производством услуг. В сельском хозяйстве это соотношение и его темпы роста гораздо меньше (рис. 2).

Таким образом, в отраслевой структуре производительных сил основными факторами производства выступают занятые производством товаров и услуг. Численность и оплата труда наёмных работников являются одними из определяющих факторов развития экономики, а диспропорции между ними в их отраслевой структуре препятствуют повышению уровня её дохода. Так, в Российской Федерации доля занятых в нематериальном производстве значительно больше, чем в материальном, из-за высокой

численности занятых производством услуг. Как следствие, в отраслевой структуре оплаты труда наёмных работников доля занятых нематериальным производством значительно больше, чем в материальном.

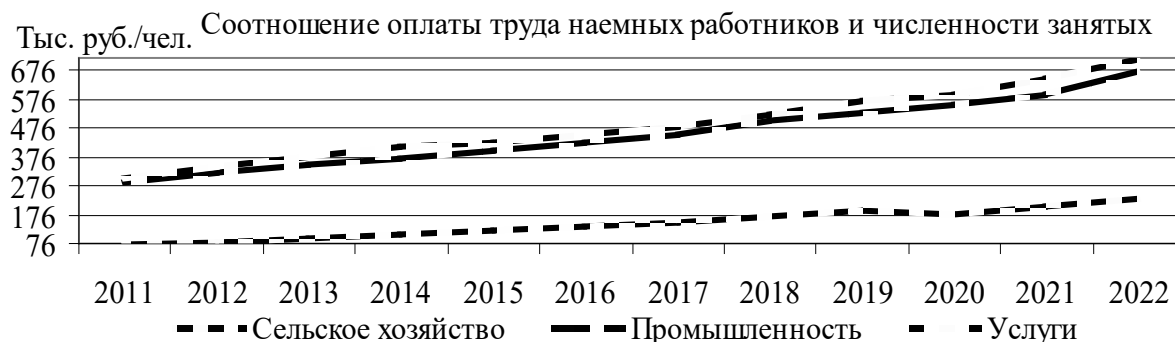


Рис. 2. Динамика отраслевой оплаты труда наёмных работников

Для дальнейших выявлений структурных диспропорций между отраслями промышленности важно количественно и качественно оценить рост производительности труда.

Список использованных источников

1. All indicators / The World Bank: Databank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator>.
2. Официальная статистика / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705>.

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ГОСУДАРСТВЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ¹⁴

СМЕЛЯНСКАЯ М. Е.,

*ст. преподаватель кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности*

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

Аннотация. Приведена структура государственно-управленческого взаимодействия при формировании внешнеэкономической политики РФ.

¹⁴ 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 на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Выделены участники стратегического и тактического уровней внешнеэкономической политики. Установлена структура тактического уровня реализации внешнеэкономической политики. Выявлены механизмы взаимодействий участников разработки и реализации внешнеэкономической политики при принятии управленческих решений. Конкретизированы механизмы взаимодействия между участниками (ключевыми министерствами, институтами развития и регуляторами) тактического уровня реализации внешнеэкономической политики Российской Федерации.

Ключевые слова: участники, органы государственного управления, внешнеэкономическая политика, межсубъектное взаимодействие, механизм реализации

STRATEGY AND TACTICS OF THE FOREIGN ECONOMIC POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION: STATE-MANAGEMENT INTERACTION

SMELYANSKAYA M. 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*

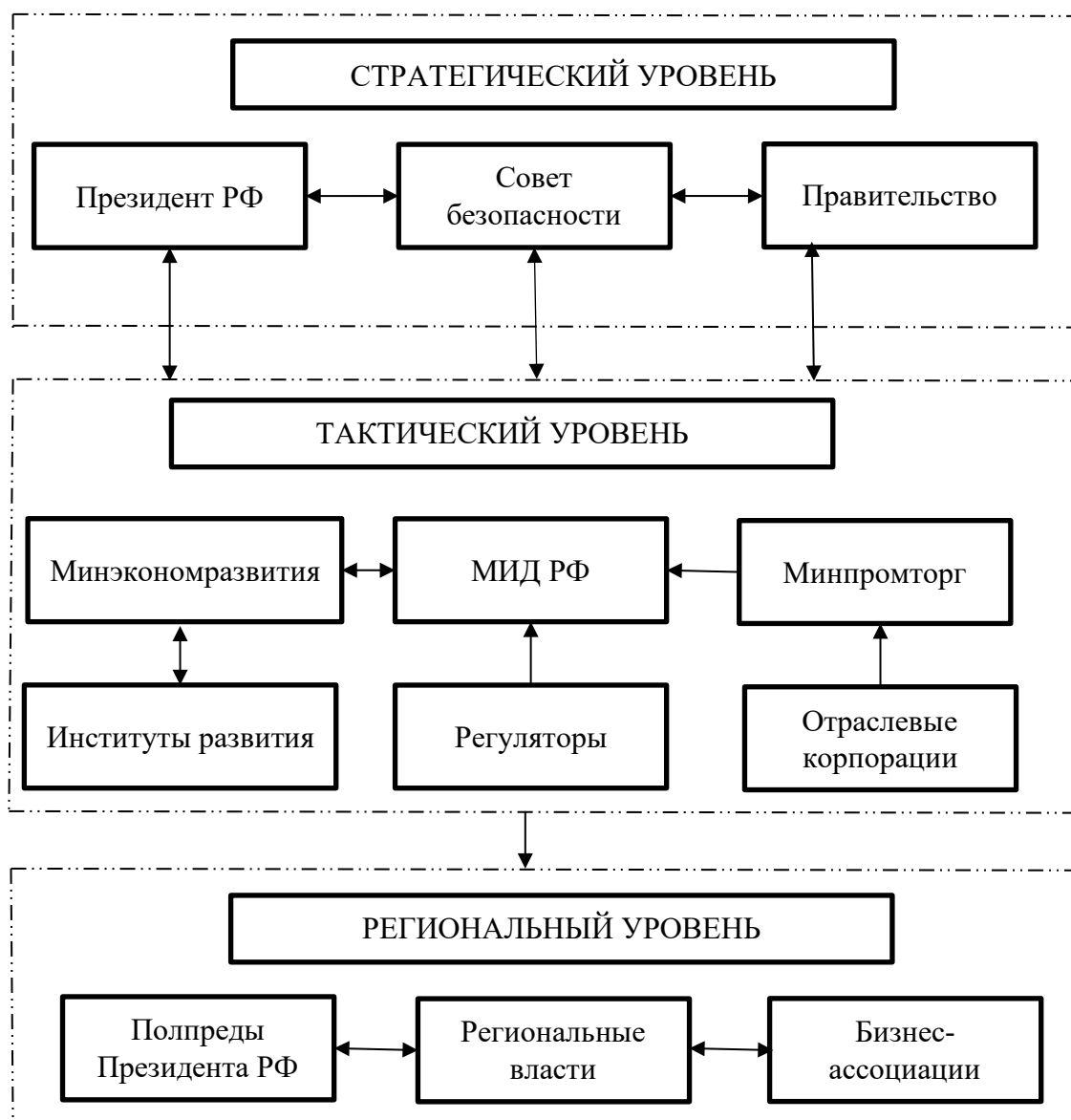
Abstract. The structure of state-management interaction in the formation of the foreign economic policy of the Russian Federation is given. The participants of the strategic and tactical levels of foreign economic policy are highlighted. The structure of the tactical level of foreign economic policy implementation has been established. The mechanisms of interaction of participants in the development and implementation of foreign economic policy in making managerial decisions have been identified. The mechanisms of interaction between the participants (key ministries, development institutions and regulators) of the tactical level of the implementation of the foreign economic policy of the Russian Federation are specified.

Keywords: participants, government bodies, foreign economic policy, intersubject interaction, implementation mechanism

В формировании и реализации внешнеэкономической политики Российской Федерации необходимо выделять три уровня государственно-управленческого взаимодействия: стратегический, тактический и региональный. Каждому из них присущи своя специфика функционирования, обусловленная национальной нормативной правовой базой (рис. 1).

Участниками стратегического уровня (определение целей) выступают: Президент РФ (утверждение Концепции внешнеэкономической политики, издание указов по санкционным мерам, определение приоритетных направлений (например, «поворот на Восток»), Совет Безопасности РФ (оценка угроз экономической безопасности, рекомендации по защите критической инфраструктуры) и Правительство РФ (разработка госпрограмм (например, «Развитие внешнеэкономической деятельности»), координация

межведомственной работы). Механизмами взаимодействий при этом выступают заседания Совета по стратегическому развитию и Национальные проекты (например, «Международная кооперация и экспорт»).



*на схеме связи: вертикальные (стратегия → тактика → реализация): Президент → Минэкономразвития → Регионы; Совет Безопасности → Регуляторы → Бизнес; горизонтальные (межведомственные): Минэкономразвития ↔ МИД (согласование торговых миссий); Минпромторг ↔ Институты развития (финансирование проектов); обратные связи: ФТС → МЭР (анализ экспортных потоков); бизнес-ассоциации → Правительство (корректировка мер поддержки)

Рис. 1. Уровни государственно-управленческого взаимодействия во внешнеэкономической политике Российской Федерации

Участниками тактического уровня (реализация) выступают:

- профильные министерства – Министерство экономического развития РФ (Минэкономразвития) (головной координатор, разработка мер поддержки экспорта), Министерство иностранных дел РФ (МИД) (дипломатическое

сопровождение, переговоры по торговым соглашениям), Министерство промышленности и торговли (Минпромторг) (отраслевые решения, например импортозамещение, промышленная кооперация и др.), Министерство финансов (тарифное регулирование, управление государственным долгом);

- институты развития – Российский экспортный центр (РЭЦ) (финансовая поддержка экспортёров), Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ» (ВЭБ.РФ) (инфраструктурные проекты), АО «ЭКСАР» (ЭКСАР) (страхование экспортных рисков);

- регуляторы – Центральный банк РФ (ЦБ) (валютный контроль), Федеральная таможенная служба (ФТС) (таможенное администрирование), Федеральная антимонопольная служба (ФАС) (контроль конкуренции).

На региональном уровне действуют Полпреды Президента в федеральных округах (субъектах РФ) (адаптация федеральной политики к территориям) и региональные министерства экономического развития (реализация местных программ поддержки экспорта). Например, в ДНР создан Межведомственный совет по ВЭД для координации с Минэкономразвития РФ.

Некоторыми учёными отдельно выделяются два дополнительных уровня. Отраслевой, где функционируют государственные корпорации, такие как «Ростех», «Росатом» со своим специфическим нормативным правовым статусом и регулированием. Основной функцией этих корпораций является реализация стратегических проектов за рубежом. Также на данном уровне функционируют бизнес-ассоциации (например, Российский союз промышленников и предпринимателей, «Опора России»), выполняющие функции обеспечения обратной связи от субъектов хозяйствования. Уровень международного взаимодействия, где субъектами выступают Евразийская экономическая комиссия (ЕАЭС) (гармонизация правил в ЕАЭС), а также БРИКС и ШОС (альтернативные финансовые механизмы).

Процесс принятия решений в рамках внешнеэкономической политики осуществляется по цепочке: Инициатива (от бизнеса/регионов/ведомств) → Анализ (экспертные группы при Минэкономразвития) → Согласование (межведомственные комиссии) → Утверждение (Правительство/Президент) → Контроль (Счётная палата, Администрация Президента).

Ключевые документы, разрабатываемые по направлению внешнеэкономической политики – Концепция внешнеэкономической политики (раз в 5 лет), ежегодные планы мероприятий Минэкономразвития и Национальные проекты.

Особенностью внешнеэкономической политики на 2024-2030 гг. является создание «Ситуационного центра ВЭД» для оперативного реагирования на санкции. Для ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей – установление специального статуса в программах поддержки (например, упрощённые таможенные процедуры, повышенные субсидии).

Эта система обеспечивает баланс между централизацией стратегии и гибкостью тактических решений.

Механизмы взаимодействия участников тактического уровня при

реализации внешнеэкономической политики РФ:

1. Межведомственные координационные структуры.

1.1. Правительственная комиссия по экономическому развитию и интеграции. Состав: Зампред Правительства (курирующий экономику), министры (МЭР, МИД, Минпромторг), глава ЦБ.

Функции: утверждение планов по ключевым направлениям (например, «логистические коридоры в обход санкций»); разрешение межведомственных споров (например, по распределению субсидий).

Регламент: заседания ежеквартально, внеочередные – при санкционных угрозах.

1.2. Рабочие группы при Минэкономразвития, например: Группа по несырьевому экспорту (Минпромторг, РЭЦ, ВЭБ.РФ).

Задачи: разработка отраслевых «дорожных карт» (ИТ, сельхоз, фармацевтика); мониторинг исполнения поручений Президента.

2. Информационно-аналитическое взаимодействие.

2.1. Единая цифровая платформа «Мой экспорт».

Участники: Минэкономразвития (администрирование), ФТС (данные по поставкам), РЭЦ (меры поддержки).

Функции: автоматический подбор мер господдержки для бизнеса; анализ экспортных потоков в режиме реального времени.

2.2. Система межведомственного электронного документооборота (СМЭВ), например: МИД запрашивает у Минфина прогноз валютных рисков для переговоров с Китаем.

3. Финансовые механизмы координации.

3.1. Бюджетирование по целям.

Процесс: Минэкономразвития формирует приоритеты (например, «развитие Севморпути») → Минфин выделяет целевое финансирование → ВЭБ.РФ и РЭЦ распределяют средства между проектами.

3.2. Смешанное финансирование.

Схема: Минпромторг – субсидии на локализацию (до 30 % затрат); ЭКСАР – страхование сделки; РЭЦ – льготный кредит.

4. Регуляторные инструменты взаимодействия.

4.1. Совместные нормативные акты, например, Постановление о «параллельном импорте» (2022 г.) разрабатывали Минэкономразвития – экономическое обоснование, Минпромторг – перечень товаров, ФТС – правила таможенного оформления.

4.2. Экспресс-регулирование, например, для введения плавающих пошлин на металлы в 2023 году – Минпромторг инициирует изменение, Минэкономразвития согласовывает с бизнесом, Минфин утверждает.

5. Отраслевые механизмы.

5.1. Отраслевые советы.

Состав: Представители министерств, корпораций («Росатом», «Ростех»), бизнес-ассоциаций, например, Совет по фармаэкспорту – Минпромторг (требования к производителям), Минздрав (сертификация),

РЭЦ (поиск рынков сбыта).

5.2. Пилотные проекты.

Схема: Минэкономразвития выбирает регион (например, Татарстан для агроэкспорта), Минпромторг и РЭЦ тестируют новые меры поддержки, ФТС упрощает таможенные процедуры.

6. Контроль и обратная связь.

6.1. Ежеквартальные отчёты.

ЦБ РФ: Мониторинг валютных операций → Минфин (корректировка налоговой политики).

ФАС: Анализ ценовых сговоров → МЭР (изменение субсидийных правил).

6.2. Публичные совещания.

Формат: «Открытое правительство» с участием бизнеса, например, обсуждение проблем экспортёров в Турцию в 2024 году – Жалобы компаний → МИД усиливает дипломатическое давление.

Таким образом, можно выделить:

проблемы системы – дублирование функций (например, РЭЦ и ВЭБ.РФ в финансировании) и медленная реакция на новые санкции (срок согласования решений – до 3 месяцев);

тренды оптимизации: создание «цифровых двойников» для моделирования решений (пилотный проект в Минэкономразвития с 2025 г.) и введение KPI для министерств (например, рост экспорта в БРИКС на 15 % ежегодно).

Эта система обеспечивает скоординированное принятие решений в условиях санкций, но требует дальнейшей цифровизации.

СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЕ ИННОВАЦИИ КАК ДЕТЕРМИНАНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

СТАРОСТИН А. М.,

*д-р полит. наук, профессор, ведущий научный сотрудник
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет»,
Ростов-на-Дону, Ростовская область, Российская Федерация;*

ТОВАНЧОВА Е. Н.,

*канд. полит. наук, доцент,
доцент кафедры государственного и муниципального управления
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»,
Ростов-на-Дону, Ростовская область, Российская Федерация*

Аннотация. Статья посвящена исследованию социально-гуманитарных инноваций как ключевых факторов, определяющих эффективность

регионального управления в условиях трансформации социокультурной реальности. Авторы обосновывают необходимость включения гуманитарного компонента в управленческие модели как условия смысловой и нормативной устойчивости. Работа носит междисциплинарный характер и ориентирована на развитие гуманитарно-рефлексивных подходов к региональной политике.

Ключевые слова: социально-гуманитарные инновации, региональное управление, управленческая субъектность, философия управления, когнитивные детерминанты, ценностные основания, гуманитарная модернизация, смысловая устойчивость, институциональная трансформация, культурно-нормативные практики

SOCIO-HUMANITARIAN INNOVATIONS AS DETERMINANTS OF EFFECTIVE REGIONAL GOVERNANCE

STAROSTIN A. M.,

*Doctor of Political Sciences, Professor, Leading Research Fellow
FSBEI HE «Rostov State University of Economics»,
Rostov-on-Don, Rostov region, Russian Federation;*

TOVANCHOVA E. N.,

*Candidate of Political Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration,
FSBEI HE «Rostov State Transport University»,
Rostov-on-Don, Rostov region, Russian Federation*

Abstract. The article explores socio-humanitarian innovations as key factors determining the effectiveness of regional governance in the context of socio-cultural transformation. The authors justify the necessity of integrating the humanitarian component into governance models as a condition for semantic and normative sustainability. The research is interdisciplinary in nature and focuses on advancing humanitarian-reflective approaches to regional policy.

Keywords: socio-humanitarian innovations, regional governance, managerial subjectivity, philosophy of governance, cognitive determinants, value foundations, humanitarian modernization, semantic sustainability, institutional transformation, cultural-normative practices

В условиях трансформации современной социокультурной и управленческой реальности возрастает значимость междисциплинарных подходов, направленных на выработку новых стратегий регионального развития. Особое внимание в этом контексте заслуживают социально-гуманитарные инновации, которые рассматриваются не только как инструменты обновления социальных практик, но и как сущностные детерминанты эффективности регионального управления. Глубокая

философская рефлексия над природой инновационных процессов в гуманитарной сфере позволяет по-новому осмыслить механизм устойчивости и адаптивности региональных сообществ в условиях неопределённости и социальной турбулентности.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления управленческих парадигм на фоне кризисов классических моделей администрирования, где социально-гуманитарный фактор всё чаще выступает не побочным, а центральным условием модернизации институциональных и организационных форм регионального развития. Гуманитарные инновации «не являются просто дополнением к технологическим новациям, а формируют иную, более сложную структуру смысла и деятельности» [1, с. 312]. Современные вызовы – от миграционных и этнокультурных процессов до цифровизации социальной среды – требуют нового типа управленческой субъектности, способной опираться на когнитивно-гуманитарную рефлексию и культурно-нормативные основания социального взаимодействия.

Следовательно, инновации в гуманитарной сфере не только порождают новые смыслы, но и актуализируют архетипические структуры мышления и поведения, делая управление более чувствительным к глубинным мотивационным слоям социальной реальности.

Теоретико-методологическая база настоящего исследования формируется на основе представлений о социально-гуманитарных инновациях как особом типе преобразовательных процессов, затрагивающих фундаментальные основания общественного сознания, системы ценностей и когнитивные матрицы коллективного действия. Эти инновации выходят за пределы традиционного понимания прогресса, ориентированного преимущественно на технологические и организационные формы, и акцентируют внимание на трансформации самих оснований смыслопорождения, символической коммуникации и нормативной регуляции в обществе.

Региональное управление в этом контексте рассматривается не только как совокупность институциональных практик и управленческих процедур, но как культурно опосредованная форма социальной интеграции и формирования устойчивых идентичностей. Оно приобретает черты социокультурной рефлексивности, становясь пространством реализации гуманитарных потенциалов субъектов управления, способных к интерпретации, медиатизации и инновационной реконфигурации локальных сообществ. Понимание эффективности регионального управления выходит за рамки узкопрагматических показателей и требует включения аксиологических, когнитивных и социокультурных компонентов в качестве значимых детерминант. Именно в этом аспекте социально-гуманитарные инновации обретают статус не только инструмента, но и условия

формирования новой логики управления, открытой к смыслам, ценностям и субъектным ресурсам регионального развития.

Гуманитарные инновации «обладают способностью инициировать переход от функционального к экзистенциальному уровню управленческой практики, где основным регулятором выступает не предписанная норма, а внутренне принятая ценность» [2, с. 251]. Это свидетельствует о глубинной связности гуманитарного и управленческого дискурсов, что требует соответствующего теоретического переосмысления в рамках философии управления и прикладной социальной теории.

Формирование научного дискурса, связанного с социально-гуманитарными инновациями в контексте регионального управления, представляет собой результат длительного эволюционного развития гуманитарного знания, акцентирующего внимание на ценностной, когнитивной и культурной составляющей социальных процессов. На современном этапе исследовательская оптика смещается в сторону комплексного анализа факторов, определяющих устойчивость и эффективность управленческих систем в условиях постиндустриальной и сетевой трансформации общества.

Значительный вклад в разработку методологических оснований социально-гуманитарного анализа управления внесли представители как западной, так и отечественной научной традиции. В частности, Юрген Хабермас в своей работе «Теория коммуникативного действия» 1981 года предложил концепцию рациональности, основанной не на стратегических интересах, а на взаимопонимании, подчёркивая роль дискурсивного взаимодействия как основы социальной интеграции [3]. Эта идея получила широкое признание в теории управления, где коммуникативная рациональность рассматривается как альтернатива административно-командной модели.

Развитие понимания инноваций, как не только технического, но и культурно обусловленного процесса было продолжено в работах Мануэля Кастельса [4]. Его концепция сетевого общества, изложенная в трёхтомной работе «Информационная эпоха: экономика, общество и культура» (1996-1998), акцентирует внимание на структурных изменениях, происходящих в социальной ткани регионов под влиянием информационных и гуманитарных потоков. Подобный подход позволяет говорить о региональном управлении как о гибкой системе, подверженной влиянию социокультурных факторов и зависящей от способности к адаптации через инновации гуманитарного характера.

Отечественная научная мысль также обогатила дискурс важными теоретико-философскими и прикладными разработками. В трудах А. М. Старостина гуманитарные инновации рассматриваются как формы смыслопреобразующей деятельности, способные воздействовать на глубинные пласты общественного сознания и институционального

поведения. Исследователь подчёркивает, что философское осмысление инновации позволяет выйти за пределы утилитарных подходов и раскрыть потенциал гуманитарной составляющей как основы формирования управленческой субъектности и культурной устойчивости региональных систем [2].

Актуальность этих идей усиливается в контексте трудов таких авторов, как Б. Г. Ананьев и С. Л. Рубинштейн, которые разрабатывали психологические и когнитивные основания человеческой деятельности в условиях социальной среды. Их подходы к субъектности, рефлексии и мотивации позволяют дополнить понимание управления как многоуровневого взаимодействия, включающего не только институциональный, но и личностно-экзистенциальный план [5, 6].

Общая направленность научной дискуссии в данной области свидетельствует о нарастающем интересе к тем формам управления, которые опираются не столько на принудительную регламентацию, сколько на развитие диалога, социокультурного доверия и гуманитарной синергии. Именно это открывает пространство для анализа социально-гуманитарных инноваций как детерминант неформальной, но глубоко эффективной управленческой практики, сопряжённой с ценностным воспроизводством и смысловым самоопределением региональных сообществ.

Современное региональное управление сталкивается с возрастающей сложностью социальной реальности, где традиционные административные и экономико-технократические подходы оказываются недостаточными для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития. Региональные системы всё чаще включаются в динамичные и многоуровневые процессы культурной, когнитивной и идентичностной трансформации, требующие новой управленческой логики, основанной на понимании глубинных гуманитарных структур общественного бытия. В этой связи проблема заключается не только в поиске эффективных механизмов адаптации управления к быстро меняющимся условиям, но и в выявлении тех категориальных оснований, которые позволяют осмысленно интегрировать гуманитарные инновации в управленческую практику. Именно здесь обнаруживается методологический дефицит: гуманитарное знание, как правило, отделено от прикладных форм административного воздействия, тогда как в условиях социального поливариантного развития их синтез становится необходимым условием эффективной управленческой субъектности.

Гуманитарные инновации «не просто дополняют привычные формы организационного действия, но радикально изменяют антропологическую основу самой управленческой активности» [1]. Это утверждение свидетельствует о том, что современное управление должно осознанно апеллировать к философски обоснованным основаниям человеческого поведения, ценностного выбора и символической репрезентации власти. При

этом инновация в гуманитарной сфере есть не только нововведение, но и «введение в культуру новой формы понимания и действия, которая обладает преобразующей силой» [2].

Таким образом, проблема заключается в отсутствии устойчивой модели, способной артикулировать социально-гуманитарные инновации как неотъемлемую часть регионального управления – не в качестве внешнего идеологического ресурса, а как внутренне необходимого, смыслообразующего и когнитивно-деятельностного компонента. Это требует переосмысления самой природы управленческого действия, его цели, форм организации и субъектной структуры, включая социокультурные и аксиологические параметры принятия решений.

Сложность данной проблематики усугубляется тем, что гуманитарные инновации часто остаются вне сферы внимания при институциональном проектировании и стратегическом планировании, тогда как именно они формируют поле смыслов, в котором становятся возможными устойчивые конфигурации социальной активности. Следовательно, необходимость интеграции гуманитарного компонента в систему регионального управления – это не идеологическая декларация, а стратегическая и методологическая задача, от решения которой зависит не только эффективность, но и легитимность управленческой деятельности в условиях меняющегося социокультурного ландшафта.

Вектор решения обозначенных проблем заключается в интеграции философски осмысленных гуманитарных инноваций в систему регионального управления как источника ценностно-смысловой трансформации управленческой практики. Именно гуманитарное нововведение создаёт условия для перехода к рефлексивно-ориентированным моделям действия, в которых смысл и ценность предшествуют функции.

Список использованных источников

1. Старостин А. М. Философские инновации: концепция и основные сферы проявлений. Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2009. 564 с.
2. Старостин А. М. Философские инновации в когнитивном и праксеологическом контексте. Москва: Изд. стереотип, 2023. 368 с.
3. Хабермас Ю. Теория коммуникативного действия: в 2 т.; пер. с нем. В. Н. Васильева. Москва: Академический проект, 2000. Т. 1-2.
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: в 3 т.; пер. с англ. Москва: ГУ ВШЭ, 2000.
5. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 288 с.
6. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 720 с.

СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА

СТАСЮК Н. В.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Экономическое развитие общества трактуется как процесс изменений, происходящих в экономической сфере общества, ведущих к изменению структуры экономики, расширению производства, повышению его эффективности и технологическому обновлению. Отмечено, что развитие может носить не только прогрессивный, но и регрессивный характер, когда в системе происходят деструктивные изменения. В статье отмечен противоречивый характер взаимосвязи развития и роста.

Ключевые слова: экономическое развитие, экономический рост, социальное развитие

SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF THE STATE'S ECONOMIC DEVELOPMENT

STASIUK N. V.,

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor,

Associate Professor of the Department of Management

of the Non-Production Sector

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The economic development of society is interpreted as a process of changes taking place in the economic sphere of society, leading to a change in the structure of the economy, expansion of production, improvement of its efficiency and technological renewal. It is noted that development can be not only progressive, but also regressive, when destructive changes occur in the system. The article notes the contradictory nature of the relationship between development and growth.

Keywords: economic development, economic growth, social development

Экономическое развитие общества – это процесс изменений, происходящих в экономической сфере общества, который характеризуется ростом производительных сил, совершенствованием производственных отношений и повышением уровня жизни населения. Экономическое развитие

ведёт к изменению структуры экономики, расширению производства, повышению его эффективности и технологическому обновлению.

Характер и динамика экономического развития страны являются предметом самого пристального внимания экономистов и политиков. От того, какие процессы происходят в динамике и уровне развития, какие при этом происходят структурные изменения в национальной экономике, зависит очень многое в жизни страны и её перспективах. Термины «экономическое развитие» и «экономический рост» в современной научной литературе существуют параллельно, и толкование их практически совпадает [4]. Это связано с тем, что в английском языке слово «development» означает и «рост», и «развитие», а в переводе на русский язык одними авторами трактуется как «рост», а другими – как «развитие». Тем не менее, отечественными исследователями эти экономические явления разграничиваются. Так, экономическое развитие общества принято трактовать как процесс изменений, происходящих в экономической сфере общества, который характеризуется ростом производительных сил, совершенствованием производственных отношений и повышением уровня жизни населения (табл. 1). Экономическое развитие ведёт к изменению структуры экономики, расширению производства, повышению его эффективности и технологическому обновлению.

Таблица 1. Факторы экономического развития общества

№ пор	Факторы экономического развития	Аспекты экономического развития
1	Научно-технический прогресс	- внедрение новых технологий; - автоматизация и роботизация производства; - повышение эффективности использования ресурсов и развитие инноваций
2	Инвестиции и экономический рост	- привлечение инвестиций для развития производства; - создание новых рабочих мест; - улучшение инфраструктуры и социальных условий
3	Международная торговля и интеграция	- участие в международных торговых соглашениях; - привлечение иностранных инвестиций и технологий; - расширение рынков сбыта и повышение конкурентоспособности
4	Государственное регулирование и политика	- проведение реформ, направленных на стимулирование экономического роста; - улучшение бизнес-климата; - развитие инфраструктуры и социального сектора
5	Образование и квалификация рабочей силы	- повышение уровня образования, профессиональной подготовки и квалификации работников; - рост производительности; - инновационное развитие
6	Развитие малого и среднего бизнеса	- поддержка предпринимательства; - создание условий для развития малого и среднего бизнеса, что стимулирует рост экономики и занятость населения

Однако важно отметить, что экономическое развитие не всегда приводит к положительным социальным и экологическим последствиям. Оно может сопровождаться негативными внешними эффектами, такими как:

- загрязнение окружающей среды;
- истощение природных ресурсов;
- социальное неравенство.

Поэтому для обеспечения устойчивого и сбалансированного экономического развития необходимо учитывать социальные и экологические аспекты, а также находить компромисс между экономическими, социальными и экологическими целями.

Ключевым фактором экономического развития общества является социальное развитие общества. Это многогранный и сложный процесс постоянных изменений в социальной структуре, отношениях, ценностях, нормах и социальных институтах. Эти изменения могут происходить постепенно или резко, в зависимости от исторических, экономических, культурных и политических факторов [3].

Экологическая безопасность общества – это состояние защищённости окружающей среды, экосистем и природных ресурсов от негативного воздействия человеческой деятельности, которое может привести к ухудшению качества окружающей среды, деградации природных систем и истощению природных ресурсов.

Параллельно с термином «экономическое развитие» широко распространён термин «экономический рост». Экономическое развитие – это процесс количественных и качественных хозяйственных изменений, обуславливающих как периоды экономического роста, так и спада производства. Следовательно, под экономическим ростом понимается положительная динамика экономического развития; спад – это отрицательная экономическая динамика [1].

Большинство авторов связывает экономическое развитие с конструктивной трансформацией, переходом на качественно новый этап, имеющий прогрессивные характеристики. Однако развитие может носить и обратный характер – регрессивный, когда изменения в системе носят деструктивный характер. Взаимосвязь развития и роста носит противоречивый характер. При кажущейся неизбежности роста объёмов производства, возникают серьёзные сомнения в необходимости обеспечения положительной динамики экономического развития в силу следующих причин:

- разрушение биосферы Земли, загрязнение окружающей среды, промышленный шум и др. оказывают негативное влияние на жизнь и здоровье человека;
- творческий потенциал работника не может полноценно реализоваться в условиях массового производства и узкой специализации;
- имеющиеся в обществе сложные социально-экономические проблемы

не решаются увеличением объёмов выпуска продукции. Например, проблема бедности, как правило, является проблемой перераспределения дохода, а не проблемой экономического развития общества.

Отрицательные эффекты экономического роста могут быть частично нейтрализованы новым качеством социально ориентированного роста, выступающего как результат общественного воспроизводства.

Новое качество экономического роста относится к изменениям в структуре, качестве и эффективности экономики, которые приводят к более устойчивому, инклюзивному и экологически ответственному развитию. Этот термин подчёркивает переход от количественного роста к качественному улучшению экономики, основанному на принципах устойчивого развития.

К основным аспектам нового качества экономического роста относятся структурные изменения, которые заключаются в переходе от сырьевой экономики к экономике, основанной на знаниях, где инновации, образование и технологии играют ключевую роль. Необходимо также создавать условия для экономического роста и развития, обеспечивающие равные возможности и доступ к ресурсам и благам для всех слоёв населения.

Экологическая ответственность в условиях нового качества предусматривает учёт экологических ограничений и требований при планировании и осуществлении экономической деятельности с целью снижения негативного воздействия на окружающую среду и обеспечения устойчивого использования природных ресурсов.

Для обеспечения долгосрочного и качественного роста экономики необходимы инновации и инвестиции в человеческий капитал, поддержка и стимулирование инноваций и инвестиций в образование, науку и технологии.

Новое качество экономического роста возможно при условии участия в глобальных цепочках создания стоимости, обмене знаниями и технологиями, а также сотрудничестве в решении глобальных вызовов и проблем.

«Экономический рост в условиях нового качества следует обеспечивать на основе передовых достижений в области науки и техники, позволяющих перейти на инновационно-созидательный тип общественного воспроизводства. Причём технические усовершенствования считаются социально эффективными в том случае, если они создают возможности для самореализации, творческого отношения человека к созидательной деятельности. Инновационные технологии смягчают противоречие между безграничными потребностями и ограниченными благами, снижают угрозу экологического кризиса. Современный экономический рост предполагает установление границ, за пределами которых хозяйственное развитие признаётся социально опасным» [1].

Ещё одно условие, без которого новое качество экономического роста неосуществимо – это разумное разрешение противоречия между экономической эффективностью и социальной справедливостью, возникающее из-за различий в интересах различных социальных групп и

необходимости балансирования между ними.

Один из подходов к разрешению этого противоречия заключается в создании смешанной экономики, которая сочетает в себе элементы как свободного рынка, так и государственного регулирования. Государство может вмешиваться в экономику, чтобы обеспечить социальную справедливость, например, через налоги и социальные программы.

Другой подход заключается в разработке и внедрении социальной рыночной экономики, которая стремится обеспечить баланс между экономической эффективностью и справедливостью. В этой модели государство играет активную роль в обеспечении социальной справедливости, но при этом сохраняет рыночные механизмы для обеспечения экономической эффективности.

Также важным аспектом разрешения этого противоречия является развитие гражданского общества и участие граждан в принятии решений, касающихся их благосостояния. Это может включать в себя участие в выборах, общественные обсуждения и протесты, а также создание организаций и групп, защищающих права и интересы различных социальных. В целом, разрешение этого противоречия требует компромисса между различными социальными группами и учёта интересов всех участников экономической деятельности. Для этого необходимо сочетание государственного регулирования, развития гражданского общества и социального диалога.

Мировой опыт экономического развития свидетельствует о том, что темпы экономического роста обусловлены, прежде всего, способностью к активизации инновационных процессов, в мировом пространстве выявляются тенденции и закономерности экономического роста, темпы которого все больше обусловлены способностью к овладению новыми технологиями [1]. Осознание положительной роли инноваций на микро- и макроэкономическом уровнях, свидетельствует о необходимости выбора направлений инновационного развития, формирования экономически обоснованной инновационной политики в странах с транзитивной экономикой.

Список использованных источников

1. Крохин К. А. Взаимосвязь между экономическим ростом и экономическим развитием // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2015. № 18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-mezhdu-ekonomicheskim-rostom-i-ekonomicheskim-razvitiem>.
2. Салихов Б. В. Экономическая теория: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: «Дашков и К°», 2018. 724 с.
3. Социально-экономические процессы современного общества: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Чебоксары, 30 марта 2023 г.) / гл. ред. Э. В. Фомин; Чувашский государственный институт культуры и искусств. Чебоксары: Среда, 2023. 240 с.

4. Черемисинова Д. В. Современное развитие дефиниций «экономический рост» и «экономическое развитие» // Economics. 2017. № 3 24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-razvitiye-definititsiy-ekonomicheskoy-rosta-i-ekonomicheskoye-razvitiye>.

АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

СТРОЕВ В. В.,

*д-р экон. наук, профессор, ректор
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация;*

БЛИЗКИЙ Р. С.,

*д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры бухгалтерского учёта, аудита и налогообложения
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация;*

РОГУЛЕНКО Т. М.,

*д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры бухгалтерского учёта, аудита и налогообложения
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация*

Аннотация. Механизмы государственного управления в условиях современных геополитических вызовов, выработка ключевых приоритетов в достижении национальных проектов, а также учёт особенностей в таргетировании основных направлений пространственного развития государства играют системообразующую роль на пути обеспечения устойчивого развития и технологического суверенитета в Российской Федерации. В работе исследуется международный опыт и практика формирования траектории развития передовых технологий, обеспечивая конкурентоспособность и защиту национальных интересов. Акцентируется внимание на технологическом суверенитете как нетривиальной задаче, а комплексе первоочерёдных аспектов взаимосвязанных государственных решений и стратегических подходов, направленных на обеспечение технологической независимости. Уделяется внимание внедрению новых инструментов государственного и муниципального управления. Международный опыт обеспечения технологического суверенитета затрагивает обзор управленческих подходов предлагаемых, в частности, Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию

(ЮНИДО), Всемирным банком, Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

Ключевые слова: государственное управление, технологический суверенитет, экономика, государственные решения, инвестиции, международный опыт

ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ENSURING TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY: INTERNATIONAL EXPERIENCE

STROEV V. V.,

*Doctor of Economics, Professor, Rector
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation;*

BLIZKEY R. S.,

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of Accounting, Audit and Taxation Department
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation;*

ROGULENKO T. M.

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of Accounting, Audit and Taxation Department
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation*

Abstract. Public administration mechanisms in the face of modern geopolitical challenges, the development of key priorities in achieving national projects, and consideration of specific features in targeting the main directions of spatial development of the state play a system-forming role in ensuring sustainable development and technological sovereignty in the Russian Federation. The paper examines international experience and practices in shaping the trajectory of advanced technologies, ensuring competitiveness and protecting national interests. Emphasis is placed on technological sovereignty not as a trivial task, but as a complex of priority aspects of interrelated government decisions and strategic approaches aimed at ensuring technological independence. Attention is paid to the introduction of new instruments of state and municipal management. The international experience in ensuring technological sovereignty covers a review of management approaches proposed, in particular, by the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), the World Bank, and the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

Keywords: public administration, technological sovereignty, economics, government decisions, investment, international experience

В условиях нарастающих пространственных изменений, геополитических вызовов и усиления перемен на международных рынках, перераспределения векторов глобальной конкуренции, обеспечение технологического суверенитета становится ключевым направлением государственного управления и одним из важнейших аспектов управления экономическим развитием большинства стран. Динамической и первоочерёдной задачей в горизонте до 2030 года становится одна из шести приоритетных задач, поставленных Президентом Российской Федерации по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам, состоявшегося 15 декабря 2022 года [1], – укрепление технологического суверенитета. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», технологическое лидерство обозначено как одна из национальных целей. Для достижения этой цели планируется увеличить объём инвестиций в основной капитал не менее чем на 60 % к 2030 году по сравнению с уровнем 2020 года, что требует ежегодного роста инвестиций не менее чем на 3,3 % в период с 2024 по 2030 год. Достижение технологического суверенитета рассматривается как способность государства самостоятельно определять траекторию развития передовых технологий и регулировать их создание для обеспечения конкурентоспособности национальных производителей и защиты национальных интересов – сложная и многоаспектная задача, требующая принятия эффективных государственных решений.

Неминуемый процесс всесторонней интеграции в мировую экономику создаёт особое отношение к задаче достижения технологического суверенитета, которую невозможно определить без разработки и применения новых инструментов государственного и муниципального управления. Реализация национальных проектов для этого требует не только значительного увеличения инвестиций, но и переосмысления подходов к регулированию инвестиционной деятельности и технологического развития, включая активное взаимодействие государственных органов с бизнесом и научным сообществом. Генерация новых разработок создаёт в государстве принципиально новые долгосрочные траектории [2, с. 60]. Одним из условий повышения результативности на пути реализации мероприятий технологического суверенитета является необходимость учёта международного опыта и тех первоочерёдных аспектов, направленных на взаимосвязь государственных задач и соответствующего выбора в стратегических подходах, в данной сфере национальных интересов. Рассмотрим ключевые аспекты в обзоре международного опыта обеспечения технологического суверенитета, затрагивающего управленческие подходы, в частности Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию

(ЮНИДО), Всемирным банком, Организацией экономического сотрудничества и развития.

Организация Объединённых Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) представляет ценные аналитические материалы, посвящённые вопросам технологического суверенитета.

В качестве ключевых управленческих решений, рекомендуемых данной организацией, являются:

создание благоприятной инвестиционной среды с помощью налоговых льгот для инновационных предприятий, субсидий на НИОКР, поддержки малых и средних технологических компаний, а также формирование специализированных венчурных фондов;

финансовая поддержка инноваций посредством программы грантового финансирования и субсидирования наукоёмких отраслей;

государственно-частное партнёрство (ГЧП) как инструмент снижения инвестиционных рисков и ускорения внедрения передовых технологий государственного и муниципального управления. Использование современных технологий государственного и муниципального управления позволит повысить эффективность принимаемых государственных решений и укрепить технологический суверенитет.

Государственное управление должно быть нацелено на обеспечение технологического суверенитета через механизмы импортозамещения и локализации критически важных технологий. Государственные решения в этой области должны включать стимулирование создания собственных производственных мощностей и активную поддержку трансфера технологий посредством целевых инвестиционных программ. Важным аспектом управления является снижение зависимости от иностранных поставщиков, что требует комплексного подхода.

Развитие инновационной инфраструктуры – ключевой инструмент государственного и муниципального управления для достижения технологического суверенитета. Технологии государственного и муниципального управления должны быть направлены на эффективное распределение ресурсов и мониторинг результативности инновационных проектов. Спецификой достижений технологического суверенитета в России, по мнению Сорокиной Г. П., в первую очередь является формирование соответствующего кадрового резерва [4, с. 330].

Анализ перспектив мировой экономики, представленный Всемирным банком в 2025 году [5], указывает на необходимость совершенствования государственного управления для преодоления вызовов, стоящих перед развивающимися странами. Прогнозируемый рост глобальной экономики в 2025-2026 годах на уровне 2,7 % (соответствующий показателю 2024 года) маскирует замедление темпов развития в более чем 100 странах, включая ключевые экономики, такие как Бразилия, Индия, КНР и ЮАР. Экономическая стагнация, препятствующая выходу из «ловушки среднего

дохода», требует переосмысления аспектов управления и поиска новых подходов к формированию государственных решений.

В условиях роста усиления торговых и финансовых ограничений, сокращения инвестиций и усложнения производственных цепочек, обусловленных геополитическими факторами, особую значимость приобретает обеспечение технологического суверенитета. По мнению М. Ф. Магадиева [6, с. 232-234], выделяется ряд приоритетов, связанных с переходом к передовым технологиям проектирования.

Важным направлением является совершенствование взаимодействия государственных органов на всех уровнях, а также изучение и адаптация международного опыта в области стимулирования экономического роста и технологического развития. Успешное преодоление негативных глобальных тенденций возможно только при условии активной и целенаправленной государственной политики, направленной на поддержку технологического развития и укрепление экономической безопасности страны.

Стратегия Всемирного банка представляет собой комплексный подход к экономическому развитию, затрагивающий ключевые аспекты управления на разных уровнях дохода стран. В контексте государственного управления, данная стратегия предлагает поэтапную модель, адаптированную к специфике каждой группы стран. Например, на первом этапе, ориентированном на страны с низким уровнем дохода, акцент делается на инструменты государственного и муниципального управления, направленные на улучшение инвестиционного климата. Государственные решения на этом этапе должны быть нацелены на создание благоприятной среды для привлечения как внутренних, так и внешних инвестиций.

В рамках государственного управления стран-членов ОЭСР, обеспечение технологического суверенитета рассматривается как ключевой аспект управления, определяющий способность государства и резидентов самостоятельно развивать и внедрять критические технологии, что является важным государственным решением. Доклад ОЭСР [7] подчёркивает, что достижение технологического суверенитета не означает изоляцию, а требует применения различных инструментов государственного и муниципального управления, направленных на приоритезацию определённых подходов.

Одним из таких подходов является активная государственная поддержка передовых разработок. Страны ОЭСР используют целевые инструменты государственного и муниципального управления для стимулирования освоения сложных технологий университетами, научными организациями и компаниями. Примером служит немецкая «Высокотехнологичная стратегия», демонстрирующая эффективное взаимодействие государственных органов, частного сектора и науки для достижения технологического лидерства. Изучение международного опыта показывает, что подобное сотрудничество является важным элементом успешной реализации государственных решений.

Другой важный аспект управления – обеспечение баланса между национальной безопасностью и открытостью международного сотрудничества. В условиях глобальной конкуренции, государственное управление должно обеспечивать защиту стратегических интересов, не препятствуя при этом международному технологическому обмену. Стремительные технологические изменения требуют от государственных органов оперативной корректировки приоритетов и механизмов финансовой поддержки. С позиции оценки участия органов самоуправления С. В. Нарутто [8, с. 2] предлагает закрепить непосредственно это право, направленное на обеспечение создания условий осуществления научной и инновационной деятельности.

Заключение. В контексте государственного управления достижение технологического суверенитета является приоритетной задачей, требующей комплексного подхода к аспектам управления и принятия эффективных государственных решений. Реализация этой цели предполагает активное использование разнообразных инструментов государственного и муниципального управления, а также современных технологий государственного и муниципального управления. Обеспечение технологического суверенитета основывается на мерах государственной поддержки, которые учитывают необходимость международного сотрудничества и защиты национальных интересов. В результате анализа международных практик и опыта можно выделить три основные группы инструментов, обеспечивающих первоочерёдные аспекты, направленные на обеспечение технологической независимости: механизмы прямой финансовой поддержки (гранты и субсидии на НИОКР, государственные фонды соинвестирования, государственные закупки инновационной продукции); регуляторные инструменты и поддержка рыночной среды (гибкое регулирующее поле, технические стандарты и сертификация); косвенные финансовые стимулы (налоговые льготы на НИОКР, амортизационные и финансовые льготы). Сформированная экосистема инновационных решений, направленных на обеспечение технологического суверенитета государства в комплексе с механизмами эффективного государственного управления в сфере технологического развития, задаёт чёткий долгосрочный курс и гибко реагирует на возникающие вызовы и угрозы.

Список использованных источников

1. Сайт Президента России. Перечень поручений по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70412>.
2. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимуратов, Н. И. Сасаев // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57-67.

DOI 10.22394/1726-1139-2022-9-57-67. EDN RZGDLM.

3. Site United Nations Industrial Development Organization. Industrial Development Report 2024. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-06/Industrial Development Report 2024.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-06/Industrial%20Development%20Report%202024.pdf).

4. Сорокина Г. П. Подготовка управленческих кадров для обеспечения технологического суверенитета России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241, № 3. С. 324-331. DOI 10.38197/2072-2060-2023-241-3-324-331. EDN HYUZGT.

5. World Bank. 2025. Global Economic Prospects, January 2025. World Bank. URL: <http://hdl.handle.net/10986/42452>.

6. Магадиев М. Ф. Приоритетные направления развития государственного управления в области обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2024. Т. 14, № 1(106). С. 229-240. DOI 10.35775/PSI.2024.106.1.023. EDN QITJWI.

7. OECD (2024), «OECD Agenda for Transformative Science, Technology and Innovation Policies», OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 164, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/ba2aaf7b-en>.

8. Нарутто С. В. Роль органов местного самоуправления в обеспечении технологического суверенитета России // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. 2023. № 3. С. 2-5. DOI 10.18572/2072-4314-2023-3-2-5. EDN VCQYYB.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ТОЧЕК РОСТА В ЭКОНОМИКЕ ДНР: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

ТАРАСОВА Е. В.,

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

КУЗЬМЕНКО М. И.,

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

Аннотация. Рассматриваются концептуальные подходы к выявлению точек экономического роста Донецкой Народной Республики в условиях интеграции с российской экономикой. Представлен системный анализ стратегических подходов к выявлению и развитию точек экономического

роста Донецкой Народной Республики в условиях интеграции с Российской Федерацией. Рассматриваются методологические основы идентификации перспективных направлений развития, включая отраслевой анализ, оценку ресурсного потенциала и интеграционных эффектов.

Ключевые слова: точки экономического роста, отраслевой анализ, инновационно-технологический подход, стратегические приоритеты, технологические цепочки

CONCEPTUAL BASIS FOR IDENTIFYING GROWTH POINTS IN THE DPR ECONOMY: STRATEGIC PRIORITIES AND METHODOLOGICAL APPROACHES

TARASOVA E. V.,

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

KUZMENKO M. I.,

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

Annotation. The article considers conceptual approaches to identifying economic growth points of the Donetsk People's Republic in the context of integration with the Russian economy. It presents a systemic analysis of strategic approaches to identifying and developing economic growth points of the Donetsk People's Republic in the context of integration with the Russian Federation. It considers methodological foundations for identifying promising development areas, including sectoral analysis, assessment of resource potential and integration effects.

Keywords: economic growth points, industry analysis, innovative technological approach, strategic priorities, technological chains

Постановка проблемы в общем виде. Выявление и систематизация точек экономического роста представляет собой сложную методологическую задачу, требующую применения комплекса аналитических подходов. В условиях трансформации экономики Донецкой Народной Республики особую значимость приобретает адаптация современных методических наработок к специфике регионального социально-экономического развития.

Цель исследования заключается в изучении концептуальных основ для выявления точек роста в экономике Донецкой Народной Республики, а также

в определении стратегических приоритетов и методологических подходов, способствующих устойчивому экономическому развитию региона.

Изложение материалов основного исследования. Рассмотрим основные концептуальные подходы, позволяющие осуществлять эффективную идентификацию перспективных направлений экономического роста. Отраслевой анализ производственного потенциала выступает в качестве базового инструмента диагностики точек роста. Данный подход предполагает проведение всесторонней оценки существующих производственных мощностей с выделением технологических цепочек, обладающих наибольшей устойчивостью и потенциалом масштабирования. Применительно к экономике ДНР особое внимание должно уделяться традиционно сильным отраслям – металлургическому комплексу, угледобыче, тяжёлому машиностроению. Однако важно учитывать не только текущие показатели производственной активности, но и способность предприятий к технологической модернизации, что особенно актуально в условиях интеграции с российской экономикой.

Ресурсная оценка представляет собой второй ключевой элемент методологического аппарата. В данном контексте необходимо анализировать не только наличие природных ресурсов (уголь, металлические руды, сельскохозяйственные земли), но и качество человеческого капитала, состояние инфраструктуры, уровень развития научно-технического потенциала. Особенностью ДНР является значительная дифференциация в обеспеченности ресурсами различных территорий, что требует применения территориально-дифференцированного подхода при выявлении точек роста. Анализ интеграционных эффектов с экономикой Российской Федерации образует особое направление методологической работы. В современных условиях принципиально важно оценивать отрасли и предприятия не изолированно, а в контексте их возможного включения в производственные и технологические цепочки российских компаний. Такой подход позволяет выявлять «стыковочные точки», где взаимодействие с российскими партнёрами может дать максимальный мультипликативный эффект. Особенно перспективными в этом отношении представляются сферы транспортной логистики, совместного машиностроительного производства, агропромышленного комплекса.

Инновационно-технологический подход дополняет традиционные методы анализа, смещая фокус внимания на перспективные направления технологического развития. Речь идёт о выявлении сегментов экономики, где возможно ускоренное внедрение цифровых технологий, автоматизации, новых производственных методик. Для ДНР особый интерес представляют гибридные модели, сочетающие традиционную промышленную базу с современными технологическими решениями – например, «умные» системы управления в металлургии или точное земледелие в сельском хозяйстве. Социально-экономический подход акцентирует внимание на взаимосвязи

экономического роста и социального развития. При выявлении точек роста важно учитывать их потенциальное влияние на занятость населения, уровень доходов, развитие социальной инфраструктуры. Этот аспект особенно важен для ДНР, где экономическая политика должна одновременно решать задачи как хозяйственного развития, так и социальной стабилизации.

Комплексное применение указанных подходов позволяет сформировать многоуровневую систему идентификации точек экономического роста, учитывающую как объективные показатели текущего состояния отраслей, так и перспективные направления развития. Важно подчеркнуть, что в условиях ДНР особую значимость приобретает динамический аспект анализа – способность выявленных точек роста адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и интеграционным процессам. Реализация комплексного подхода к выявлению точек роста требует создания специализированного аналитического инструментария, включающего как количественные методы оценки (экономико-статистический анализ, моделирование), так и качественные экспертные методики. Особенно важным представляется внедрение системы мониторинга, позволяющей оперативно корректировать перечень приоритетных направлений в соответствии с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Таким образом, концептуальные подходы к определению точек экономического роста должны основываться на принципах системности, адаптивности и ориентации на долгосрочные приоритеты развития. Для экономики ДНР это предполагает особый акцент на интеграционной составляющей, технологической модернизации традиционных отраслей и поиске новых ниш в рамках формирующегося общего экономического пространства с Россией.

Необходимо отметить, что в рамках концептуальных подходов к определению точек экономического роста особое значение приобретает их увязка со стратегическими приоритетами развития Донецкой Народной Республики. Проведенный анализ позволяет выделить несколько ключевых направлений, формирующих каркас будущей экономической системы региона. Промышленный комплекс сохраняет свою роль основы экономического суверенитета ДНР, при этом нуждается в качественной трансформации. В металлургическом секторе стратегическим направлением становится переход от экспорта полуфабрикатов к производству продукции с высокой добавленной стоимостью через внедрение технологий глубокой переработки сырья и освоение новых видов металлопродукции. Угольная отрасль требует переориентации на современные технологии использования угля, включая развитие углехимии и комплексную переработку месторождений с одновременной экологизацией производственных процессов. Эти преобразования должны осуществляться с учётом необходимости интеграции в технологические цепочки российских

предприятий. Агропромышленный сектор обладает значительным потенциалом для обеспечения продовольственной безопасности и развития экспортно-ориентированного производства. Ключевым направлением становится создание замкнутых технологических циклов «поле-переработка-сбыт» с акцентом на глубокую переработку сельскохозяйственной продукции. Особое внимание должно уделяться развитию семеноводства, племенного животноводства и внедрению технологий точного земледелия, что позволит значительно повысить эффективность использования земельных ресурсов. Формирование современных агропромышленных кластеров с участием российских партнеров может стать важным фактором ускоренного развития данного сектора.

Транспортно-логистический потенциал ДНР требует особого внимания в контексте интеграции в российскую транспортную систему. Стратегическим приоритетом становится включение Республики в международные транспортные коридоры. Развитие мультимодальных логистических центров, модернизация пограничной инфраструктуры и цифровизация управления транспортными потоками позволят максимально реализовать транзитный потенциал региона. Эти меры должны сопровождаться гармонизацией нормативно-правовой базы и технических стандартов с российской системой регулирования. Инновационно-технологический вектор развития предполагает создание современной экосистемы для генерации и коммерциализации новых технологий. Формирование промышленных парков и технопарков, развитие IT-сектора и внедрение сквозных цифровых технологий (искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные) должны стать катализатором модернизации традиционных отраслей экономики.

Человеческий капитал и социальная инфраструктура представляют собой фундаментальную основу для реализации всех стратегических приоритетов. Модернизация системы профессионального образования должна быть ориентирована на опережающую подготовку кадров для приоритетных отраслей экономики. Создание центров компетенций по ключевым специальностям, развитие программ переподготовки и повышения квалификации с участием российских образовательных центров позволит сформировать кадровый резерв для технологического обновления производства. Параллельно необходимо уделять внимание развитию социального предпринимательства и улучшению городской среды, что создаст благоприятные условия для закрепления квалифицированных специалистов в регионе.

Ключевым условием успешной реализации стратегических приоритетов является их гармонизация с процессами экономической интеграции с Российской Федерацией. Это предполагает не только унификацию нормативно-правовой базы и технических регламентов, но и создание институтов координации инвестиционной политики, развитие

совместных предприятий и формирование трансграничных производственно-технологических цепочек. В этом контексте особую важность приобретает создание специализированного аналитического центра, который бы осуществлял постоянный мониторинг экономической динамики, актуализацию перечня приоритетных направлений и оценку эффективности принимаемых мер.

Выводы. Стратегические приоритеты экономики ДНР должны формировать целостную систему координат для выявления и развития точек роста, обеспечивая сбалансированность экономической политики и её ориентацию на долгосрочные цели социально-экономического развития. Реализация этого подхода требует тесной координации между органами государственного управления, бизнес-сообществом, научными и образовательными учреждениями, как Донецкой Народной Республики, так и Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Тарасова Е. В. Проблемные аспекты неоднородности развития территорий в контексте цифровой экономики // Управленческий учёт. 2023. № 12-2. С. 657-663.
2. Кузьменко М. И. Стратегирование пространственного развития Донецкой Народной Республики на основе экономических точек роста // Дискуссия. 2025. № 12(133). С. 92-101.
3. Лактаева Н. Е. Методологические подходы к формированию точек роста региональной экономики // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 3. С. 40-53.

ЛОГИСТИКА В РФ: ПРОГНОЗЫ И ВЫЗОВЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ТКАЛИЧ Е. Г.,

*специалист по логистике на транспорте ООО «Алтай»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассматривается современное состояние логистики в Российской Федерации в контексте цифровой трансформации. Анализируются ключевые прогнозы развития отрасли, а также основные вызовы, с которыми сталкиваются компании в условиях быстро меняющейся цифровой среды. Оцениваются влияние технологий на процессы управления цепями поставок, вопросы интеграции IT-решений и адаптации бизнес-моделей. Выделяются перспективные направления для повышения эффективности логистических операций и рекомендации по оптимизации процессов с учётом трендов цифровизации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, трансформационные изменения, логистика, цифровые платформы, автоматизация, грузовые перевозки

LOGISTICS IN THE RUSSIAN FEDERATION: FORECASTS AND CHALLENGES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

TKALICH E. G.,

*Transport Logistics Specialist, Altai LLC,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The article examines the current state of logistics in the Russian Federation in the context of digital transformation. The key forecasts of the industry's development are analyzed, as well as the main challenges faced by companies in a rapidly changing digital environment. The impact of technology on supply chain management processes, issues of integration of IT solutions and adaptation of business models are assessed. Promising areas for improving the efficiency of logistics operations and recommendations for optimizing processes, taking into account digitalization trends, are highlighted.

Keywords: digital transformation, transformational changes, logistics, digital platforms, automation, freight transportation

На сегодняшний день логистика – это одна из самых динамичных отраслей в Российской Федерации. В третьем квартале 2024 года транспортная логистика наряду с машиностроением и рекламой вошла в рейтинг самых быстрорастущих отраслей малого и среднего бизнеса [1]. Обороты транспортных компаний выросли на 14 %, а число новых фирм-грузоперевозчиков превысило количество ликвидированных компаний в 2 раза по сравнению с третьим кварталом 2023 года. Такой резкий подъём в логистике и рост фирм-перевозчиков аналитики связывают с увеличением товарооборота со странами восточного региона. Ещё одна не менее важная причина заключается в развитии цифровой трансформации логистики, которая идёт в отрасли последние пять лет.

В период с 2021 по 2024 года Минтранс РФ утвердил ряд законопроектов о цифровой трансформации транспортного комплекса. Целью данных законопроектов является ускоренная интеграция цифровых решений в экономику. Благодаря законопроектам создаются оптимальные условия для развития высокотехнологичного бизнеса, повышается уровень работы операторов грузоперевозок.

Курс на цифровую трансформацию, который намечен Минтрансом РФ в 2024 году, продолжится и в 2025 году. Ожидается, что в течение ближайших 3-5 лет, благодаря цифровизации, будут доступны автономные транспортные средства, а в перспективе станет возможной доставка товаров с

помощью дронов.

Цифровая логистика – это технологическая надстройка над привычными грузоперевозками. Одной из основных составляющих цифровой логистики являются платформы, которые помогают управлять транспортным потоком, загрузкой фур в онлайн-режиме, документооборотом. Примером успешного применения цифровых технологий является внедрение электронных очередей на пунктах пропуска, что помогает справиться с возросшей нагрузкой на транспортные узлы, особенно в контексте увеличения торговли с Китаем. Известно, что за 2023 год товарооборот между двумя странами превысил 200 млрд долларов.

Применение цифровых технологий позволяет проводить точные расчёты спроса, которые в следствии позволяют логистическим компаниям правильно определять объёмы и сроки поставок, поддерживать оптимальные уровни запасов и избегать дефицита или избытка товаров.

Одним из основных внедрений в области цифровых решений стало FTL (Full Truck Load). FTL – перевозка груза выделенным автотранспортом, когда грузовик загружается товаром одного клиента. Фокус на FTL (Full Truck Load) как на новой модели перевозки также подчёркивает тенденцию к специализированным решениям в логистике. Рынок FTL в России демонстрирует значительный потенциал, что открывает новые возможности для логистических компаний при эффективном использовании ресурсов и технологий. В исследовании компании Kert, ёмкость российского рынка в данной технологии к концу 2023 года оценивалась более чем в 3,5 трлн рублей [2].

Существующие на российском рынке FTL-компании разделяются на три основные категории (рис. 1).

Проникновение различных цифровых платформ позволяет решить множество проблем российского рынка автомобильных грузоперевозок.

Одна из основных проблем – это «обеление рынка», которая решается благодаря IT-продуктам, за счёт того, что представители онлайн-платформ тщательно проверяют каждого перевозчика и грузоотправителя и не допускают в работе компании тех, которые не готовы отказаться от серых схем перевозок.

Ещё одна крайне значимая проблема, с которой могут справиться IT-продукты, заключается в несоответствии возможностей крупных и мелких предприятий. В условиях острейшей конкуренции многие небольшие перевозчики оказываются в затруднительном положении, не имея шанса получить заказы от крупных грузовладельцев, а также сталкиваясь с невозможностью участвовать в различных тендерах на транспортные услуги. Инновационные технологии, внедряемые в IT-продуктах, предоставляют возможность даже перевозчику, располагающему единственным грузовиком, получить такие же заказы, как и у крупных транспортных компаний.

Доски объявлений с подписной моделью работы

- Процесс работы заключается в том, что грузовладельцы и экспедиторы размещают заказ на перевозку, перевозчики видят контакты и звонят грузовладельцу, чтобы договориться о перевозке конкретного груза

Системы управления перевозками

- Это сервисы с набором инструментов для оптимизации перевозки. Данные системы позволяют отслеживать грузы, управлять загрузкой парка, контролировать бюджет, отслеживать груз и так далее. Такие сервисы способны замкнуть в себе широкий спектр услуг не только грузоотправителей, но и транспортных компаний

Логистические платформы-маркетплейсы с транзакционной моделью работы

- Такие платформы становятся связующим звеном между грузовладельцами и грузоперевозчиками, обеспечивая совершение транзакции. За это они получают комиссию с каждой выполненной сделки

Рис. 1. Категории FTL-компаний

Среди актуальных проблем следует выделить низкую рентабельность бизнеса и постоянно растущие затраты на топливо, запчасти и приобретение новых транспортных средств. В результате этого компании сталкиваются с серьёзными ограничениями в модернизации своих операций. Дополнительным фактором сложности являются длительные сроки постоплаты – многие перевозчики получают оплату за свои услуги лишь через один-два месяца после их выполнения. Однако внедрение цифровых платформ позволяет перевозчикам получать мгновенные платежи за перевозку сразу после загрузки, а также оперативно перечислять средства на заправку. Ускорение процесса расчётов стало возможным благодаря тому, что многие платформы авансируют перевозчиков, используя свои собственные финансовые ресурсы.

Востребованность FTL на российском рынке растёт с каждым годом. Например, оборот «Биржи грузоперевозок ATI.SU», по итогам 2024 года, превысил более 3,5 млрд рублей, а прибыль по сравнению с прошлым годом выросла в 2 раза [3] (рис. 2).

Благодаря внедрению FTL происходит постоянное улучшение клиентского опыта. Многие компании транспортной отрасли стараются выйти на тот уровень развития, когда конкурируют не только ценой, сколько качеством сервиса, количеством и разнообразием предоставляемых услуг для пользователей.

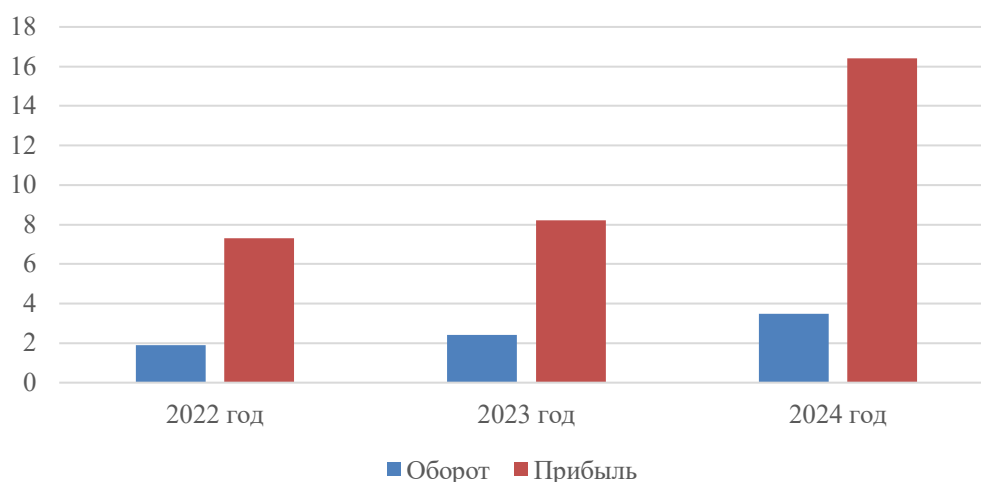


Рис. 2. Финансовые показатели «Биржи грузоперевозок ATI.SU» за период 2022-2024 гг.

Например, транспортная платформа «Монополия.Онлайн» совершенствует следующие рабочие процессы:

- автоматизация отчётности;
- оптимизация документооборота;
- создание и внедрение «умных карт»;
- онлайн-мониторинг цен на АЗС и многое другое.

Данные рабочие процессы позволяют увеличить долю на рынке за счёт повышения лояльности и предоставления уникальных условий.

Экономические эффекты внедрения цифровизации сферы грузоперевозок в Российской Федерации можно разделить на несколько основных классов.

Проникновение IT-технологий в бизнес-процессы делает работу операторов грузоперевозок более эффективной:

- ускоряется доставка товаров;
- развивается клиентский сервис;
- процесс грузоперевозки становится более прозрачным и легко контролируемым.

Благодаря внедрению цифровых технологий, грузоперевозки становятся более интересными для производственных компаний. Цифровизация позволяет упрощать документооборот, повышать качество доставки грузов. В результате чего производители и ретейл всё чаще становятся заинтересованными в том, чтобы обратиться к сторонним операторам грузоперевозок вместо того, чтобы содержать собственные логистические службы внутри компаний.

Однако, хотя новые IT-технологии могут многое предложить, множество логистических компаний сталкиваются с различными препятствиями на пути к цифровизации.

1. Ограниченные возможности IT-технологий.

Согласно последнему исследованию McKinsey&Company, более 97 % респондентов [4] считают, что у их компаний недостаточно знаний в области

цифровых цепочек поставок. Отсутствие необходимых знаний в области цифровых технологий является серьёзным препятствием, поэтому многие компании ищут способы переквалификации персонала. Однако переподготовка сотрудников может занять многие годы, и многие компании не могут позволить затягивать процесс. В результате чего многие компании ищут сторонних специалистов, чтобы дополнить существующие команды.

2. Сложные структуры, сети и процессы.

Цифровая трансформация часто представляет собой весьма сложный и запутанный процесс, который может быть труден для понимания. Нередко фирмы внедряют цифровые решения без глубинного анализа, не осознавая всю широту изменений и предполагаемых результатов. Чтобы избежать ситуации, когда цифровизация не приносит ожидаемого эффекта, компаниям необходимо провести тщательный анализ своих текущих процессов как внутри организации, так и за её пределами.

3. Технологические ограничения.

Обеспечение непрерывности в цепочке поставок представляет собой одну из значительных задач, с которыми сталкиваются многие игроки на логистическом рынке. Вопросы, связанные с коммуникацией, могут включать в себя трудности массового внедрения технологий, недостатки имеющихся решений, а также проблемы, касающиеся безопасности данных и информации. Прежде чем реализовать какую-либо цифровую инициативу, логистические компании проводят тщательную диагностику, чтобы оценить потенциальные преимущества предлагаемой программы, определить оптимальные способы её внедрения, выяснить функциональные возможности и проверить, соответствует ли она действующим национальным и международным стандартам.

Подводя итоги, стоит отметить, что цифровые технологии в сфере грузоперевозок в Российской Федерации стремительно развиваются. Платформы с каждым годом охватывают всё больше и больше новых сервисов, благодаря которым они становятся более удобными для пользователей, и вследствие чего привлекают новых инвесторов. Для тех компаний, которые хотят сохранить свои конкурентные преимущества на рынке, вполне естественно задуматься о дальнейших шагах в своей цифровой трансформации. Поэтому компаниям следует заранее подумать о том, как модернизировать существующую цифровую инфраструктуру и где найти тех специалистов, которые помогут создать и в дальнейшем видоизменять данные программы.

Список использованных источников

1. Фролкин С. А. Влияние цифровизации на логистические затраты компаний // Вестник университета. 2025. №. 2. С. 154-166.
2. Ворона А. А. Тенденции развития и проблемы логистических процессов между Российской Федерацией и партнёрами // Бюллетень инновационных технологий. 2025. Т. 9. №. 1(33). С. 24-29.

3. Аксентьев А. А. Исследование рынка автомобильных грузоперевозок в России: ценовой аспект // Вестник НГИЭИ. 2024. №. 10(113). С. 61-72.

4. Хмельницкая С. А. Исследование специфики цифровой трансформации логистического бизнеса // Логистика и управление цепями поставок. 2021. №. 1. С. 14-22.

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ РЕГИОНОВ ¹⁵

ТРОФИМОВА Н. В.,

*канд. экон. наук, доцент, ведущий научный сотрудник
Института стратегических исследований
ГБНУ «Академия наук Республики Башкортостан»,
Уфа, Республика Башкортостан, Российская Федерация*

Аннотация. Промышленный туризм – посещение туристами как действующих, так и исторических промышленных объектов, приобретает всё большую значимость в контексте территориального развития. Промышленный туризм в России обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития. Уникальные объекты, богатая история и современные технологии делают регионы привлекательными как для российских, так и для иностранных туристов. Успешный опыт уже реализованных проектов может быть масштабирован.

В статье рассматриваются ключевые аспекты промышленного туризма, его роль в экономическом и социальном развитии регионов, а также анализируется опыт реализации подобных проектов в России и за рубежом. Особое внимание уделено перспективам развития промышленного туризма в условиях растущего интереса к индустриальному наследию.

Ключевые слова: промышленный туризм, регион, индустриальное наследие, развитие территорий

INDUSTRIAL TOURISM: AN INNOVATIVE APPROACH TO REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

TROFIMOVA N. V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Researcher
Institute of Strategic Research of the State Budgetary Scientific Institution
Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan,
Ufa, Republic of Bashkortostan, Russian Federation*

Abstract. Industrial tourism, which involves the visitation of both active and historical industrial sites by tourists, is gaining increasing significance in the context of territorial development. In Russia, industrial tourism holds substantial

¹⁵Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания АН РБ

potential for further growth. Unique sites, a rich history, and modern technologies make regions attractive to both domestic and international tourists. The successful experiences of already implemented projects can be scaled up.

The article examines the key aspects of industrial tourism, its role in the economic and social development of regions, and analyzes the implementation experiences of similar projects in Russia and abroad. Special attention is given to the prospects for the development of industrial tourism in light of the growing interest in industrial heritage.

Keywords: industrial tourism, region, industrial heritage, territorial development

Введение. В условиях глобализации и усиления конкуренции между регионами поиск новых инструментов для привлечения инвестиций и повышения узнаваемости территории становится актуальной задачей [1, с. 207]. Промышленный туризм, сочетающий в себе образовательные, культурные и развлекательные элементы, позволяет не только популяризировать деятельность промышленных предприятий, но и способствует формированию положительного имиджа региона. В статье исследуются возможности промышленного туризма как инструмента территориального развития, а также предлагаются рекомендации для его эффективного внедрения.

Методология исследования. В основу исследования легли данные региональных программ развития туризма, отчёты туристических организаций, а также результаты опросов туристов и экспертов. Использованы методы сравнительного анализа для оценки опыта различных регионов.

Промышленный туризм, как специализированная форма туризма, фокусируется на посещении промышленных объектов, предприятий и территорий с целью ознакомления с производственными процессами, историей индустрии и технологическими достижениями. Данный вид туризма приобретает всё большую популярность как в России, так и за рубежом, стимулируя экономическое развитие регионов и способствуя сохранению индустриального наследия.

Этот вид туризма может включать в себя экскурсии, мастер-классы, семинары и другие формы ознакомления с производственными процессами.

Промышленный туризм в России демонстрирует устойчивый рост, отражая растущий интерес как к индустриальному наследию, так и к современным производственным процессам.

По данным Агентства стратегических инициатив (АСИ), интерес к промышленному туризму в России в 2018-2022 годах увеличивался ежегодно в среднем на 20-30 %. Это связано с развитием инфраструктуры на промышленных предприятиях, созданием экскурсионных программ и маркетинговыми кампаниями предприятий [2, с. 135].

Проблемой оценки объёма рынка туристических услуг по направлению промышленного туризма является отсутствие системы консолидированного сбора информации. Приведём некоторые данные по объёмам промышленного туризма в регионах. В Свердловской области, одном из пионеров промышленного туризма, количество посещений промышленных объектов выросло на 15 % в 2023 году. Аналогичные тенденции наблюдаются в Тульской, Нижегородской и Челябинской областях.

Опыт регионов в развитии промышленного туризма демонстрирует разнообразие подходов и стратегий, обусловленных спецификой промышленного наследия, географическим положением и социально-экономическими условиями. Так, Свердловская область, обладающая развитой металлургической промышленностью, успешно реализует проекты по созданию туристических маршрутов на базе исторических заводов и действующих предприятий. Примером может служить «Демидовский маршрут», включающий посещение Невьянского и Нижнетагильского заводов, что способствует популяризации истории горнозаводской цивилизации Урала.

Республика Татарстан демонстрирует успешный опыт развития промышленного туризма, делая акцент на нефтехимическом комплексе. Предприятия региона, такие как «Нижнекамскнефтехим» и «ТАИФ-НК», не только привлекают тысячи туристов, но и активно участвуют в образовательных инициативах, способствуя популяризации технических профессий.

«Нижнекамскнефтехим» – крупнейшее нефтехимическое предприятие России, которое ежегодно посещают более 7 000 туристов.

«Нижнекамскнефтехим» активно сотрудничает с образовательными учреждениями, организуя экскурсии для студентов и школьников. Ежегодно на базе предприятия проводится более 20 образовательных мероприятий, которые посещают около 1 000 учащихся.

«ТАИФ-НК» – ещё один ключевой объект промышленного туризма в Татарстане. Предприятие специализируется на переработке нефти и производстве высококачественных нефтепродуктов. Ежегодно его посещают около 5 000 туристов.

«ТАИФ-НК» также активно участвует в образовательных инициативах, организуя экскурсии и мастер-классы для студентов технических вузов.

Санкт-Петербург и Ленинградская область, обладая богатым промышленным наследием и современными производственными мощностями, активно развивают промышленный туризм. Основу этого направления составляют судостроительные и машиностроительные предприятия, которые играют ключевую роль в экономике региона.

Санкт-Петербург, как колыбель российского судостроения, предлагает уникальные экскурсии на крупнейшие верфи, такие как «Адмиралтейские верфи» и «Балтийский завод». Туристы могут увидеть процесс строительства

кораблей и подводных лодок, познакомиться с историей судостроения, начиная с эпохи Петра I, и узнать о современных технологиях, используемых в этой отрасли. Особый интерес у туристов вызывают экскурсии на атомные ледоколы, которые демонстрируют достижения России в освоении Арктики.

Ленинградская область также активно привлекает туристов на машиностроительные предприятия, в частности, на «Кировский завод» и «Ленинградский металлический завод». В 2024 году количество туристов составило около 5 000 человек в год.

Особое внимание в регионе уделяется образовательным программам для школьников и студентов. Экскурсии на промышленные объекты дополняются лекциями, мастер-классами и интерактивными занятиями, которые помогают молодёжи лучше понять специфику инженерных профессий и промышленных специальностей. Например, на «Ижорских заводах» ежегодно проводятся более 50 образовательных мероприятий, которые посещают около 2 000 учащихся. Такие программы способствуют популяризации технического образования и помогают школьникам определиться с будущей профессией.

В Красноярском крае промышленный туризм сосредоточен на предприятиях энергетики и горнодобывающей промышленности. Одним из самых популярных объектов является Красноярская ГЭС, которую ежегодно посещают более 15 000 туристов.

Также популярны экскурсии на угольные разрезы, такие как «Бородинский разрез». Этот объект посещают около 8 000 человек в год. Туристы могут увидеть процесс добычи угля, познакомиться с современными технологиями и узнать о роли угольной промышленности в экономике региона.

В Новосибирской области промышленный туризм также развивается на базе предприятий энергетики. Новосибирская ГЭС ежегодно принимает более 10 000 туристов. Кроме того, в регионе популярны экскурсии на предприятия горнодобывающей промышленности, такие как «Соколовско-Сарбайский горно-обогатительный комбинат». Этот объект посещают около 5 000 человек в год.

Успешная реализация проектов промышленного туризма требует комплексного подхода, включающего разработку привлекательных туристических продуктов, создание необходимой инфраструктуры и активное продвижение региона на внутреннем и международном рынках. Важную роль играет взаимодействие с предприятиями, органами власти и туристическими агентствами для обеспечения высокого качества обслуживания и безопасности посетителей.

Для повышения эффективности промышленного туризма необходимо учитывать международный опыт. Например, в Германии успешно развит промышленный туризм на базе объектов угольной и сталелитейной

промышленности Рурской области, превращенных в музеи и культурные центры. Изучение подобных кейсов позволяет адаптировать лучшие практики к российским условиям и создавать конкурентоспособные туристические продукты.

Великобритания также имеет значительный опыт в развитии промышленного туризма. Музеи, расположенные на территории бывших промышленных предприятий, такие как Музей науки и промышленности в Манчестере, демонстрируют историю индустриализации и технологического прогресса. Успех этих объектов обусловлен интерактивными экспозициями, образовательными программами и акцентом на культурное наследие.

В Соединённых Штатах Америки промышленный туризм находит своё отражение в посещении действующих предприятий, таких как заводы Boeing и Ford. Организованные туры позволяют посетителям ознакомиться с производственным процессом, технологиями и инновациями. Кроме того, многие исторические промышленные объекты, такие как рудники и фабрики, были преобразованы в музеи и туристические аттракционы, предлагая посетителям уникальный опыт погружения в прошлое [3, с. 83].

Успешные примеры развития промышленного туризма за рубежом демонстрируют важность сохранения индустриального наследия, интеграции образовательных и развлекательных элементов, а также активного вовлечения местных сообществ. Адаптация и применение этих практик могут способствовать развитию промышленного туризма в Российской Федерации, способствуя экономическому росту, сохранению культурного наследия и повышению осведомлённости об истории индустриализации.

В условиях цифровизации и растущего интереса к индустриальной эстетике промышленный туризм имеет значительные перспективы. Ключевыми направлениями развития являются:

- разработка единых стандартов организации экскурсий на промышленные объекты;
- внедрение технологий виртуальной и дополненной реальности для создания интерактивных экскурсий;
- создание межрегиональных туристических маршрутов;
- разработка специализированных туристических маршрутов, объединяющих несколько промышленных объектов;
- создание образовательных программ для школьников и студентов на базе предприятий;
- продвижение промышленного туризма через социальные сети и цифровые платформы.

Список использованных источников

1. Гененко О. Н., Посохова Н. В., Бовкунова Ю. В., Кущенко Е. С. Промышленный туризм как фактор повышения туристской

привлекательности региона // Инновации и инвестиции. 2020. № 10. С. 207-210.

2. Козлова О. А. Промышленный туризм в повышении инвестиционной привлекательности региона // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 7(113). С. 134-137.

3. Константинова А. С., Панченко О. Л. Промышленный туризм: особенности и перспективы развития в России // Казанский вестник молодых учёных. 2022. Т. 6. № 3. С. 82-91.

ОСНОВЫ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПОДХОДА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТРУКТУРНОЙ ПОЛИТИКЕ В СФЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

УДОВИЧЕНКО К. А.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры внешнеэкономической деятельности

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Определение концептуальных основ формирования государственной структурной политики в сфере национальной экономики включает анализ теоретических подходов, методов и инструментов, используемых для реализации стратегических целей государства. В статье проанализирована роль государства в управлении структурными преобразованиями, важность системного и долгосрочного подхода, а также взаимодействие различных отраслей для повышения конкурентоспособности экономики. Особое внимание уделяется моделям и механизмам, способствующим эффективной реализации политики и устойчивому развитию национальной экономики.

Ключевые слова: государство, структурная политика, концептуальный подход, структурные изменения, структурно-отраслевая деформация

FUNDAMENTALS OF A CONCEPTUAL APPROACH TO STATE STRUCTURAL POLICY IN THE FIELD OF NATIONAL ECONOMY

UDOVICHENKO K. A.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The definition of the conceptual foundations for the formation of state structural policy in the field of national economy includes an analysis of

theoretical approaches, methods and tools used to implement the strategic goals of the state. The article analyzes the role of the state in managing structural transformations, the importance of a systematic and long-term approach, as well as the interaction of various industries to increase the competitiveness of the economy. Special attention is paid to models and mechanisms that promote effective policy implementation and sustainable development of the national economy.

Keywords: state, structural policy, conceptual approach, structural changes, structural and sectoral deformation

Отечественный опыт углубления структурно-отраслевых деформаций на фоне малоэффективных попыток сформировать целостную политику структурной перестройки национальной экономики показал, что стихийный характер структурных изменений несёт очевидные угрозы экономической безопасности. Сформировав преимущественно сырьевую специализацию и имея высокий уровень открытости, отечественное хозяйство попало в зависимость от конъюнктурных колебаний на мировых рынках продукции с низким уровнем добавленной стоимости и не смогло противостоять конкретному давлению глобальных производителей высокотехнологичных товаров и услуг.

При таких условиях следует подчеркнуть утверждение отечественной учёной С. А. Белой, что «структурная политика государства приобретает большее значение, чем несовершенство рынка блокирует структурные сдвиги, и чем сильнее проявляется зависимость национального производства от колебаний мировой конъюнктуры, спроса на внешних рынках». Процессы изменений в соответствиях между отраслями отечественной экономики должны быть направлены государством как ответ на глубокий структурный кризис.

Структурная политика Российской Федерации должна воплотиться в коренную структурную перестройку, а, следовательно, выйти за пределы фрагментарных мер поддержки производственно-экспортного потенциала отдельных отраслей и охватить весь инструментарий влияния на динамику структурных сдвигов в национальной экономике, который будет включать как собственно комплекс мероприятий по развитию промышленности и сектора услуг, так и набор макроэкономических инструментов опосредованного влияния на процессы структурных трансформаций. При этом принципиально важно, чтобы все соответствующие меры согласовывались между собой и подчинялись общим стратегическим целям.

Базовой предпосылкой обеспечения конкурентоспособности производства и интеграции национальной экономики в мирохозяйственное пространство на приоритетных началах есть структурные изменения в производственном секторе экономики.

Первый из них – это вертикальная (селективная) политика, согласно которой государство перераспределяет ресурсы в пользу приоритетных

секторов экономики, где преобладает трудоёмкое производство низших технологических укладов.

Второй вид – горизонтальная (функциональная) политика, использование которой преобладает в зрелых и промышленно развитых экономиках, где приоритетные отрасли занимают ведущие позиции на мировых рынках, а стимулирование их развития со стороны государства ограничивается мерами, направленными на формирование благоприятной бизнес-среды и качественных институтов.

Принципиально важной задачей структурной политики в наших реалиях является органическое сочетание обоих видов, то есть применение селекционных и функциональных мер государственного регулирования с целью сформировать инновационную модель развития национальной экономики на базе высокотехнологичных секторов промышленности и услуг, которые будут включены в международные цепочки создания стоимости через новейшие производственно-хозяйственные (в частности кластерные) и инфраструктурные (прежде всего, транспортно-логистические) комплексы.

Реализация политики структурной перестройки экономики именно таким образом является основополагающе важной в контексте выполнения ключевых задач с целью коренной трансформации хозяйственной системы.

К этим задачам относятся:

создание механизмов эффективного взаимодействия между сферой производства (услуг), генерированием доходов и стимулированием спроса на конечную продукцию;

формирование чётких критериев для выбора приоритетных направлений структурных сдвигов в контексте долгосрочного преобладания положительных результатов над потерями, сопровождающими трансформационные процессы на начальных этапах реализации новой структурной политики;

развитие передового хозяйственного уклада (как системной целостности производственных мощностей и института рыночных отношений), который будет иметь не только мощный потенциал роста, но и достаточный масштаб для активации развития всей национальной экономики;

согласование частных и национальных интересов с другими странами в процессе структурной перестройки, а также обеспечение соответствия стратегических ориентиров этой перестройки современным вызовам развития мирового хозяйства.

Основополагающей задачей структурной политики государства, по сути, является подготовка хозяйственного комплекса страны к потребностям и вызовам будущего через содействие опережающему развитию отраслей, которые являются носителями современного технологического и организационного прогресса. В то же время государство должно использовать процессы структурных изменений для повышения темпов

экономического развития и преодоления ряда хронических проблем: безработицы и низкого уровня оплаты труда, неразвитости внутреннего рынка, высокой экологической нагрузки на окружающую среду, низкой конкурентоспособности на внешних рынках и других барьеров на пути социально-экономического развития.

В реализации вышеуказанных задач и целей структурной политики должно воплотиться в:

повышении материального благосостояния граждан через остановку процессов приватизации производства и перемещения рабочей силы в низкопродуктивные отрасли сельского хозяйства, в частности через развитие финансового сектора и перерабатывающей промышленности;

минимизации угроз внешнеэкономической безопасности, сформированных вследствие зависимости экономики от цены импортируемых топливно-энергетических ресурсов и от существенных колебаний спроса на отечественный сырьевой экспорт;

технологической модернизации национального производства и транспортно-логистической инфраструктуры преимущественно на основе собственных научно-технических разработок и за счёт выпуска собственного оборудования и техники инфраструктурного и инвестиционного назначения;

существенном увеличении доли отечественных производителей продукции конечного потребления, в том числе высокотехнологичной на внутреннем рынке;

обеспечении энергетической безопасности через внедрение на предприятиях мероприятий по повышению энергоэффективности, увеличению доли потребления энергии из возобновляемых источников, наращиванию объёмов производства энергогенерирующего оборудования и внедрению энергосберегающих технологий.

Выводы. Государственная структурная политика в Российской Федерации должна основываться на органическом сочетании селективных и функциональных инструментов регулирования с целью перехода к инновационной модели развития национальной экономики на основе высокотехнологичных секторов промышленности и услуг.

Встаёт необходимость разработать целостный организационно-экономический механизм структурной политики, который будет функционировать на базе взаимосогласованных и взаимодополняющих принципов и охватывать широкий набор регуляторного инструментария влияния на отраслево-секторальные соотношения в отечественной экономике.

СТРАТЕГИЯ-2030 И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ¹⁶

ЧЁРНАЯ Л. В.,

*канд. гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

МАЛИК М. А.,

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

Аннотация. В статье осуществлён многоаспектный анализ реализации социально-экономической политики Российской Федерации по исполнению ключевых положений Стратегии социально-экономического развития до 2030 года в контексте санкционных ограничений 2022-2024 гг. Особое внимание уделено таким аспектам, как трансформация механизмов реализации стратегии в условиях внешнего давления; корректировка отраслевых приоритетов с акцентом на технологический суверенитет; новые подходы к пространственному развитию и региональной политике.

Ключевые слова: стратегия развития до 2030 года, санкционные ограничения, национальные цели развития, отраслевые балансы, пространственное развитие

STRATEGY 2030 AND SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES: TRANSFORMATION OF RUSSIA'S DEVELOPMENT VECTOR UNDER CONSTRAINTS

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;*

MALIK M. A.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-rector
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

¹⁶ 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 2025 год.

Abstract. The article provides a multidimensional analysis of the implementation of the socio-economic policy of the Russian Federation to implement the key provisions of the Strategy for Socio-Economic Development until 2030 in the context of the sanctions restrictions of 2022-2024. Special attention is devoted to the transformation of strategy implementation mechanisms in the face of external pressure; adjustment of sectoral priorities with an emphasis on technological sovereignty; new approaches to spatial development and regional policy.

Keywords: development strategy until 2030, sanctions restrictions, national development goals, sectoral balances, spatial development

В настоящее время для современного этапа глобального развития характерно нарастание турбулентности в международных отношениях и усложнение условий функционирования национальных экономик. Эти вызовы для Российской Федерации с 2022 года приобрели особую остроту в связи с введением беспрецедентного комплекса санкционных ограничений, потребовавших существенной корректировки траектории социально-экономического развития. Внешнеполитическая обстановка вокруг РФ настолько изменилась, что данный факт обусловил необходимость переосмысления внутренних стратегий развития. Введение масштабных санкций (торговые, финансовые, технологические) стало одним из серьёзных внешнеэкономических вызовов для Российской Федерации. Эти ограничения затронули основные сферы экономики, ограничили доступ к зарубежным рынкам, технологиям и ресурсам, что потребовало оперативной перестройки внутренней экономической политики и поиска новых стратегий развития. Наряду с этим наблюдается и структурная перестройка глобальных цепочек создания стоимости, технологическая фрагментация мирового хозяйства, формирование новых экономических альянсов и коалиций. В этих условиях новое значение приобретает научный анализ возможностей и ограничений реализации Стратегии социально-экономического развития до 2030 года, адаптивного документа, отражающего необходимость сдерживания и сбалансированного роста в условиях внешнего давления.

Стратегия-2030 [1], утверждённая в 2021 году, формировалась в принципиально иных геополитических и макроэкономических условиях. Её целевые ориентиры и показатели базировались на предпосылках постепенной интеграции в глобальные цепочки создания стоимости, доступа к международным технологиям и капиталам. Первоначальная редакция Стратегии-2030 направлена на инклюзивный рост в мировой экономике, привлечение иностранных инвестиций, сохранение экспортного потенциала в несырьевых секторах. Однако геополитическая турбулентность и санкции кардинально изменили параметры внешней среды, поставили под сомнение достижимость многих стратегических показателей в их исходной формулировке, а также стали катализатором пересмотра приоритетов.

Так, импортозамещение становится основным направлением, включая

создание замкнутых технологических цепочек внутри страны. Правительство запускает отраслевые программы импортозамещения в приоритетных сферах народнохозяйственного комплекса (энергетика, транспорт, медицина, микроэлектроника), создаются консорциумы, технопарки, центры коллективного пользования, активно внедряется механизм СПИК (специальные переговоры и контракты). Кроме того, в условиях ограниченного доступа к западным технологиям повышается роль международного сотрудничества РФ с дружественными странами, обеспечивающими её доступ к альтернативным технологическим решениям и возможностям технологического трансфера [2].

Экономическая безопасность предполагает глубокое понимание и практическое применение основополагающих мер государственного регулирования социально-экономических процессов, которые включают в себя не только контроль над стратегическими отраслями и управление макроэкономическими параметрами (инфляция, безработица, платёжный баланс), но и выстраивание эффективной системы институтов, обеспечение устойчивости внутреннего рынка, снижение зависимости от внешнеэкономических шоков, повышение технологического суверенитета. Такое регулирование обеспечивает минимизацию рисков и угроз, соблюдение принципов экономического суверенитета и формирование устойчивой модели национального развития [3].

Развитие внутреннего рынка и межрегиональной кооперации выступают важнейшими инструментами преодоления социально-экономических дисбалансов, которые обеспечивают рост и повышение уровня экономической безопасности. В условиях ограниченного внешнеэкономического взаимодействия, вызванного санкционным режимом и глобальной непредсказуемостью, именно внутриэкономическая межрегиональная интеграция становится базисом поддержки промышленного и потребительского развития молодёжи, малого и среднего бизнеса, а также снижения региональных диспропорций.

Межрегиональная кооперация позволяет формировать замкнутые производственные цепочки, обеспечивать экономическую связь территорий, стимулировать современные инвестиционные проекты, привлекать более эффективные ресурсы, способствовать формированию новых точек роста. Развитие внутреннего рынка, в свою очередь, поддерживает спрос на отечественную продукцию, способствует импортозамещению, стимулирует инновационную активность российских производителей. Таким образом, в условиях кризисных явлений и ограниченного доступа к внешним ресурсам, межрегиональная интеграция и кооперация становятся приоритетом государственной политики, направленным на экономический суверенитет и повышение адаптивности социально-экономической системы.

Цифровая трансформация экономики выступает ключевым фактором повышения производительности труда, эффективности управления, технологической независимости. В современных условиях особое значение

придаётся переходу к отечественным цифровым решениям и отказу от критической зависимости от зарубежного программного обеспечения и платформ. Это не только снижает внешние риски, связанные с санкционными ограничениями и киберугрозами, но и создаёт прочную основу для формирования границ суверенитета.

Цифровизация производственных и управленческих процессов обеспечивает оптимизацию затрат, повышение прозрачности и оперативности принимаемых решений, расширение возможностей для межотраслевой и межрегиональной кооперации. Кроме того, развитие экологически чистых цифровых экосистем, платформ и программных продуктов открывает новые перспективы для роста ИТ-отраслей, стимулирует занятость в сфере высоких технологий и учитывает инновационный потенциал страны [4]. Таким образом, цифровая трансформация – это не только технологическая модернизация, но и стратегический инструмент обеспечения устойчивости и жизнеспособности национальной экономики.

Реформирование финансовой системы направлено на его укрепление и стабилизацию бюджета государства. Так, процесс дедолларизации экономики и выстраивания новой архитектуры расчётов приобрели системный характер (растёт доля рублевых и юаневых расчётов, появляются альтернативные платёжные инструменты (система «Мир», СПФС – аналог СВИФТ)). Фонд национального благосостояния перераспределяет средства на поддержку стратегий промышленности, усиливаются меры по стимулированию новых инвестиций посредством субсидирования ставок, налоговых преференций, механизмов государственного частного партнёрства (ГЧП) в виде инфраструктурных ипотечных сертификатов, синдицированных займов с государственными гарантиями, проектными облигациями с налоговыми льготами.

Созданию сбалансированной системы управления государственным долгом способствует совместное применение таких инструментов, как «золотые» облигации для населения (стабилизируют розничный спрос) и инфраструктурные бонды с индексируемой доходностью (обеспечивают финансирование приоритетных проектов, снижают нагрузку на бюджет, формируют устойчивую структуру заимствований) [5]. Такая стратегия направлена на развитие финансового рынка, повышение доверия населения и бизнеса к государственным ценным бумагам.

Регуляторные инновации направлены на создание новых финансовых институтов (Российское рейтинговое агентство (охват 85 % эмитентов), Национальный расчётный депозитарий, Центр управления суверенными фондами). Их контрольные механизмы включают систему мониторинга санкционных рисков, стресс-тесты для системно значимых банков, цифровой контроль трансграничных операций. Перспективные направления при реформировании финансовой системы включают развитие расчётов в цифровых валютах, создание евразийской платёжной системы, интеграцию с альтернативными финансовыми центрами, формирование системы

суверенных финансовых стандартов.

Инфраструктурная модернизация направлена на развитие транспорта, энергетики и предоставление социальной помощи в качестве катализаторов роста в регионах, где реализуются крупные инвестиционные проекты с участием дружественных стран (расширение железнодорожных и морских коридоров; модернизация коммунальной инфраструктуры; развитие энергетической системы РФ).

Развитие человеческого капитала, доступ к здравоохранению, обеспечение устойчивых социальных лифтов, повышение качества образования, в том числе модернизация профессионального и высшего образования, развитие системы непрерывного обучения, стимулирование научной карьеры, поддержка молодёжных исследований выступают основой для социально-экономического роста государства.

Вместе с тем, несмотря на заявленные приоритеты и отработанные механизмы реализации Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года, государство сталкивается с рядом проблем, которые препятствуют достижению поставленных целей и носят как институциональный, так и инфраструктурный, финансово-ресурсный, социальный характер (табл. 1).

Таблица 1. Проблемы в реализации Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года и пути их решения [составлено авторами на основе [6]]

Проблема	Пути решения
1. Недостаточная согласованность федерального и регионального уровней	
Региональные программы и стратегии часто разрабатываются без согласования с федеральной повесткой, что приводит к дублированию задач, рассогласованию приоритетов, неэффективному распределению ресурсов	Создание двух направлений контура центрального планирования с интеграцией всех уровней власти; внедрение системы «умных KPI» с учётом региональной специфики; разработка моделей синхронизации целевых индикаторов федерального и регионального уровней
2. Недостаточная эффективность функционирования институтов	
Слабая институциональная среда и исполнительская дисциплина, отсутствие прозрачных принципов и персонализированной ответственности снижают эффективность стратегических инициатив	Создание института стратегических управляющих команд для реализации приоритетов государства; развитие цифровой платформы публичного исполнения Стратегии; усиление парламентского и общественного контроля за реализацией Стратегии
3. Ограниченность финансовых ресурсов и инвестиций	
Недостаток инвестиций, высокая стоимость привлечённого капитала, санкционные ограничения на внешнее финансирование препятствуют реализации инфраструктурных и экономических проектов	Расширение инструментов ГЧП, включая новые формы проектных облигаций и синдицированных займов; привлечение к софинансированию национальных фондов, создание суверенного инвестиционного пула; развитие льготного кредитования для приоритетных отраслей, включая агро-, ИТ- и перерабатывающую отрасли

Продолжение табл. 1

4. Кадровый дефицит и разрыв между образованием и потребностями экономики	
Несоответствие квалификации выпускников современным требованиям экономики, слабая увлечённость вузов и НИИ в практической реализации стратегии, очередной виток «утечки мозгов»	Модернизация процессов адаптации с ориентацией на технологии будущего (цифровизация, управление проектами, ESG); развитие национальной системы наставничества и подготовки проектных команд; стимулирование квалифицированных кадров и учёных посредством программ, грантов и преференций
5. Слабое развитие инструментов управления и аналитики	
Нехватка достоверной и актуальной статистики, отсутствие сквозной аналитики, слабая интеграция цифровых систем затрудняют оперативное реагирование и стратегическое планирование	Создание национального Центра стратегической аналитики на базе искусственного интеллекта; развитие системы цифровых «двойников» экономики, регионов; повсеместное внедрение концепции ситуационного моделирования
6. Низкий уровень общественной вовлечённости	
Многие положения Стратегии-2030 остаются абстрактными для населения и малого и среднего бизнеса, не распространяются на общественность, не воспринимаются как лично значимые, что делает невозможным получение обратной связи и тормозит реализацию инициатив на местах	Повышение прозрачности Стратегии через просветительские кампании, цифровые платформы, участие граждан в обсуждении проектов; применение краудсорсинга и социальных сетей в качестве инструментов сбора инициатив и обратной связи; вовлечение НКО и общественные советы в оценку эффективности мероприятий
7. Высокий уровень неопределённости и внешних шоков	
Санкции, глобальные кризисы, геополитическая нестабильность затрудняют реализацию долгосрочных стратегий, что требует постоянной корректировки целей и инструментов	Разработка альтернативных стратегий развития с учётом геополитических и макроэкономических рисков; гибкая корректировка ключевых документов в условиях меняющейся среды

Таким образом, Стратегия-2030 ориентирована на системную трансформацию России в сторону устойчивости, самодостаточности экономики и инновационности.

В свою очередь, успешная реализация направлений, заложенных в Стратегии развития до 2030 года, требует не только пересмотра и актуализации целевых ориентиров, но и формирования принципиально новой парадигмы управления развитием – устойчивой к последним шокам, проактивной по своему характеру, ориентированной на долгосрочные приоритеты. Речь идёт не только о корректировке отдельных программ, но и о появлении новой модели государственного управления – цифровой, направленной на результат и активно взаимодействующей с обществом и бизнесом. В условиях высокой внешней турбулентности только такой подход позволит России эффективно справиться с нынешними вызовами и выстроить устойчивую модель развития в долгосрочной перспективе с гибким управлением и способностью к институциональной адаптации.

Список использованных источников

1. Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года / Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 13.02.2021 № 336-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/ADKkCzp3fWO32e2yA0BhtlpyzWfHaiUa.pdf>.
2. Сидоров В. В. Импортзамещение как фактор экономической безопасности // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 45-67.
3. Глазьев С. Ю. Новая экономическая политика: стратегия технологического суверенитета. Москва: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2023. 456 с.
4. Брыкин А. В., Шувалова О. Р. Цифровая трансформация экономики: вызовы и перспективы. Москва: ИНФРА-М, 2023. 320 с.
5. Петров А. В. Суверенные финансовые системы в условиях санкций // Финансы и кредит. 2024. № 5. С. 34-48.
6. Ивантер В. В. Перспективы структурной трансформации экономики России // Проблемы прогнозирования. 2023. № 2. С. 15-28.

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ: СОВРЕМЕННЫЕ
ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ (2022-2024 ГГ.)¹⁷**

ЧЕРНОБАЕВА С. В.,

канд. экон. наук,

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

САЛАХОВ М. М.,

*генеральный директор НКО «Лига операторов связи»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. Приведены методики оценки экономической безопасности, определены основные показатели для проведения анализа экономической безопасности Российской Федерации. Обоснована структура предложенных индикаторов, сделан вывод о перспективах экономической безопасности Российской Федерации.

¹⁷ 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 на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Ключевые слова: экономическая безопасность государства, методики оценки экономической безопасности, социальная стабильность, экономический рост, политическая обстановка

RUSSIA'S ECONOMIC SECURITY: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS (2022-2024)

CHERNOBAYEVA S. V.,

*Candidate of Economic Sciences,
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;*

SALAKHOV M. M.,

*General Director of the NPO «League of Telecom Operators»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. Methods of economic security assessment are presented, the main indicators for conducting the analysis of economic security of the Russian Federation are defined. The structure of the proposed indicators is substantiated, a conclusion is made about the prospects for economic security of the Russian Federation.

Keywords: economic security of the state, methods of economic security assessment, social stability, economic growth, political situation

В современных условиях глобальной нестабильности экономическая безопасность становится важнейшим элементом национальной безопасности государства. Для России, находящейся в условиях санкционного давления, волатильности сырьевых рынков и трансформации мировой экономической системы, обеспечение устойчивости национальной экономики приобретает особое значение.

Экономическая безопасность представляет собой состояние защищённости национальной экономики от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее: стабильность экономической системы, защиту национальных экономических интересов, устойчивость финансовой системы, конкурентоспособность производства, энергетическую независимость.

Методология оценки.

В исследовании применяются три ключевых подхода:

- индикативный метод (Сенчагов В. К., Митяков С. Н.) основан на расчёте интегрального показателя через систему нормативных индикаторов;
- социально-экономическая модель (Институт экономики УрО РАН) включает 8 взаимосвязанных модулей от качества жизни до экологической безопасности;

- международные стандарты (ВЭФ) оценивают 381 параметр конкурентоспособности национальной экономики

Исходя из представленных методик, были определены некоторые показатели, для проведения анализа экономической безопасности Российской Федерации и формулирования выводов относительно её перспектив (табл. 1).

Таблица 1. Основные показатели уровня экономической безопасности Российской Федерации [составлено авторами на основе 2-12]

	2022	2023	2024
1. Индикаторы производственной сферы			
Валовой внутренний продукт (ВВП)	118,2	108,0	108,9
Производственные инвестиции	18,3	19,8	19,75
Нефтяная промышленность	182,17	160,7	170,1
2. Индикаторы финансового состояния			
Объём внутреннего долга	14,9	15,0	14,5
Объём внешнего долга	16,6	15,45	14,5
Дефицит бюджета к ВВП	2,3	1,9	1,7
Расходы на оборону	3,09	2,9	6,55
Расходы на науку	0,3	0,9	0,8
3. Социальные индикаторы			
Доходы ниже прожиточного минимума	10,5	10,2	8,0
Уровень безработицы	3,7	3,2	2,3
Уровень рождаемости	8,9	8,6	8,3
Доля экономически активного населения	62,2	62,8	69,0
Индикатор счастья	83,0	82,0	84,0
Процент урбанизации	74,8	75,33	74,9

Рассмотрим подробнее представленную информацию в таблице 1. Ключевыми показателями динамики выступают:

1. Макроэкономическая стабильность:

- ВВП: резкий рост на 18,2 % (2022) → замедление до 8,0 % (2023) → умеренное восстановление до 8,9 % (2024);

- инвестиции в производство: устойчивый рост с 18,3 % до 19,8 % с последующей стабилизацией.

2. Финансовая устойчивость:

- внутренний долг: контролируемый рост до 15 % ВВП с последующей коррекцией;

- внешний долг: последовательное снижение с 16,6 % до 14,5 % ВВП.

3. Социальные индикаторы:

- уровень бедности: снижение с 10,5 % до 8,0 %;

- безработица: рекордно низкие показатели (2,3 % в 2024 г.);

- демография: сохраняющаяся негативная динамика рождаемости.

4. Бюджетные приоритеты:

- оборона: резкий рост расходов до 6,55 % ВВП;

- наука: недостаточное финансирование (0,8 % ВВП в 2024 г.).

5. Отраслевые тренды, в частности, нефтегазовый сектор демонстрирует цикличность (2022 год – постковидное восстановление (+18,2 %), 2023 год – коррекция под влиянием санкций, 2024 год – адаптация к новым условиям).

6. Социально-демографические вызовы:

- положительные тенденции – рост экономической активности (до 69 %), улучшение показателей занятости, повышение уровня жизни;
- критические проблемы – демографический кризис, урбанизационные процессы, качество человеческого капитала.

В целом, представленные данные показывают, что, несмотря на сохраняющиеся вызовы, российская экономика демонстрирует способность к адаптации. Ключевые направления укрепления экономической безопасности должны лежать в плоскости диверсификации экономики, стимулирования инновационного развития, взвешенной демографической политики, оптимизации бюджетных расходов, повышения инвестиционной привлекательности. Для обеспечения устойчивого развития необходим комплексный подход, сочетающий экономические меры с социальными программами и технологической модернизацией.

Список использованных источников

1. Смирнова О. П. Методическое обеспечение оценки экономической безопасности межотраслевого комплекса: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т. ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)»: дисс. на соискание учёной степени кандидата экономических наук / Смирнова Ольга Павловна, 2018. 337 с.

2. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/254129>.

3. СОВКОМБЛОГ. Инвестиции в основной капитал России за 2022 год выросли на 4,6 %. Официальный сайт. URL: <https://journal.sovcombank.ru/news/investitsii-v-osnovnoi-kapital-rossii-za-2022-god-virosli-na-4-6->.

4. ТАСС. Россия снизила объём переработки нефти в 2022 году на 3,5 %. Официальный сайт. URL: <https://tass.ru/ekonomika/16939999>.

5. Общероссийская общественная организация – Деловая Россия. Устойчивый уровень: зачем Россия увеличила размер госдолга. Официальный сайт. URL: <https://deloros.ru/press-centr/publikacii/ustoychivyyu->

uroven-zachem-rossiya-uvelichila-razmer-gosdolga/?ysclid=m8orxvue1848982764.

6. Forbes. Бюджет России в 2024 году исполнен с дефицитом 1,7 % ВВП. Официальный сайт. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/529184-budzet-rossii-v-2024-godu-ispolnen-s-deficitom-1-7-vvp?ysclid=m8ospxgjc976334661>.

7. RTVI. Военный бюджет России превысил общие траты всех стран Европы на оборону. Официальный сайт. URL: <https://rtvi-com.turbopages.org/rtvi.com/s/news/voennyj-byudzh-et-rossii-prevysil-obshhie-traty-vseh-stran-evropy-na-oboronu/>.

8. Коммерсантъ. Безработица застыла на минимуме. Официальный сайт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7496739>.

9. Криста ВІ и iМониторинг. Уровень экономически активного населения в Российской Федерации. Официальный сайт. URL: <https://www.iminfin.ru/news/584-uroven-ekonomicheskii-aktivnogo-naseleniya-v-rossijskoj-federatsii>.

10. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). WCIOM.RU. Официальный сайт. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/indeks-schastja?ysclid=m8ss5u7xr4233097468>.

11. THE GLOBAL ECONOMY. Процент городского населения – Классификация стран. Официальный сайт. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/Percent_urban_population/.

12. STATISTA.COM. Degree of urbanization in Russia as of January 1, 2024, by federal district. URL: <https://www.statista.com/statistics/1089745/urbanization-in-russia-by-federal-district/>.

АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ И КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ СУБЪЕКТОВ ЖКХ ДНР В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

ЧЕРТОВ Д. В.,

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

Аннотация. Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) является ключевой сферой отечественной экономики, эффективность функционирования которой оказывает непосредственное влияние на качество жизни населения государства. В современных экономических условиях Донецкой Народной Республики (ДНР), характеризующихся множеством трансформационных процессов, влиянием последствий боевых действий и инфраструктурных проблем, коммуникация между субъектами ЖКХ – органами государственной власти, управляющими организациями,

поставщиками коммунальных услуг, и жителями Республики – имеет особое значение.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, государство, экономика, отрасль, коммуникация, управление, цифровизация

ANALYSIS OF THE TOOLS AND CHANNELS OF COMMUNICATION OF THE SUBJECTS OF THE HCS OF THE DPR IN THE CONTEXT OF INTEGRATION TRANSFORMATIONS

CHERTOV D. V.,

*Graduate student of the Department of Management of non-industrial sphere
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. Housing and communal services (HCS) is a key area of the domestic economy, the effectiveness of which has a direct impact on the quality of life of the population of the state. In the modern economic conditions of the Donetsk People's Republic (DPR), characterized by a multitude of transformational processes, the impact of the consequences of hostilities and infrastructural problems, communication between housing and communal services entities – government authorities, management organizations, utility providers, and residents of the republic is of particular importance.

Keywords: housing and communal services, state, economy, industry, communication, management, digitalization

Современные условия хозяйствования отличаются активным формированием конкурентоспособности организаций непродуцированной сферы, предоставляющих услуги населению. В данном ключе ЖКХ выступает в качестве усиливающего фактора происходящих социально-экономических процессов, как отдельных регионов, так и в целом экономики государства. ЖКХ представляет собой весомый элемент территориальной социально-производственной инфраструктуры. Это сложный многоотраслевой комплекс, который составляют взаимозависимые и одновременно автономные предприятия и организации, деятельность которых направлена на удовлетворение потребностей населения в коммунальных и жилищных услугах [1].

Процессы интеграции ДНР в состав Российской Федерации (РФ) ощутимо влияют на коммуникации между субъектами ЖКХ. Ключевыми аспектами данных процессов являются:

- стандартизация законодательства и приведение к единообразию стандартов деятельности (переход на российские нормативно-правовые акты в сфере ЖКХ);
- реорганизация управляющих компаний и поставщиков услуг;

- смена способов взаимодействия с населением (переход на российские цифровые сервисы, такие как «ГИС ЖКХ», «Госуслуги» для передачи показаний, оплаты услуг и отправки обращений).

Для успешной интеграции ДНР в законодательное пространство и экономическую систему РФ необходима согласованность взаимодействия всех субъектов ЖКХ. Эффективная коммуникация между ними является ключевым фактором обеспечения стабильного функционирования отрасли, снижения социальных рисков и более динамичного перехода на стандарты РФ. Важен комплексный подход к анализу и оценке используемых в практике деятельности инструментов и методов коммуникации субъектов ЖКХ, результаты которого служат базой для разработки практических рекомендаций по совершенствованию данного взаимодействия.

Главными субъектами взаимодействия в сфере ЖКХ ДНР выступают: Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики, городские администрации, районные управы, управляющие компании, ресурсоснабжающие организации, аварийные и ремонтные службы, товарищества собственников жилья, а также граждане Республики [1]. Взаимодействие перечисленных сторон происходит по различным каналам коммуникации, которые условно подразделяются на: официальные, цифровые и традиционные.

Официальные каналы коммуникации представлены государственными интернет-ресурсами, такими как сайт Министерства строительства и ЖКХ ДНР, на котором размещаются действующие нормативные акты, актуальные новости отрасли и контактные данные для обращений граждан. На муниципальном уровне официальные сайты городов Республики – Донецка, Макеевки, Горловки и других, также играют важную роль, обеспечивая население информацией о тарифах, графиках отключений, программах капитального ремонта и других актуальных вопросах. Кроме того, значительную часть коммуникации берут на себя горячие линии и диспетчерские службы, по которым жители могут сообщить об авариях, утечках или ненадлежащем предоставлении услуг.

Цифровые и интерактивные каналы коммуникации на сегодняшний день являются особенно актуальными. Стоит отметить, что социальные сети, такие как «ВКонтакте», «Telegram», «Одноклассники» активно используются для обсуждения возникающих проблем, как официальными структурами, так и непосредственно гражданами [2]. Управляющими компаниями и городскими администрациями создаются страницы и группы, в которых размещаются новости и обсуждаются спорные вопросы. Например, в официальных и созданных активистами каналах мессенджера «Telegram» оперативно публикуются уведомления об аварийных и плановых отключениях воды или электричества. Примечательно, что в последние годы набирают популярность мобильные приложения и онлайн-сервисы, которые упрощают подачу заявок на ремонт или оплату коммунальных услуг, однако

их развитие в ДНР на данном этапе недостаточно активно.

Традиционные формы коммуникации по-прежнему остаются востребованными, особенно для пожилых людей и в условиях отсутствия стабильного доступа к интернету. Так, общественные собрания жильцов с представителями управляющих компаний и местных органов власти позволяют обсуждать имеющиеся проблемы в прямом диалоге. Информационные стенды в подъездах многоквартирных домов используются для размещения информации о плановых отключениях, собраниях собственников и других важных объявлений. Почтовые уведомления, включая квитанции на оплату коммунальных услуг и сообщения об изменении тарифов, также остаются одним из основных способов информирования населения Республики.

Несмотря на разнообразие каналов коммуникации, система взаимодействия между субъектами ЖКХ в ДНР сталкивается с рядом проблем. Одной из ключевых является низкий уровень цифровизации, вследствие чего значительная часть граждан Республики, проживающих в удалённых населённых пунктах и районах, особо пострадавших в ходе боевых действий, не имеет возможности оперативно получать информацию. Недостаточная обратная связь со стороны управляющих компаний и органов власти снижает уровень доверия к официальным источникам из-за недостаточно эффективной работы с жалобами и обращениями граждан. Отсутствие единой системы учёта обращений приводит к противоречиям информации и несогласованности управленческих действий.

Таким образом, на современном этапе функционирования и развития ЖКХ ДНР требуется активное внедрение современных технологий и оптимизация существующих процессов. Повышение эффективности взаимодействия субъектов данной отрасли предполагает комплексный подход, находящийся на стыке традиционных методов и современных цифровых решений. Улучшение обратной связи между жителями Республики, управляющими компаниями и государственными органами повысит качество предоставляемых услуг, что станет основой устойчивого развития ЖКХ и социально-экономического развития государства.

Список использованных источников

1. Чертов Д. В. Стратегические приоритеты совершенствования взаимодействия государства и территориальных субъектов ЖКХ ДНР // Вестник Академии знаний. 2024. № 6(65). С. 1302-1306. URL: <https://academiyadt.ru/online-zhurnal-vestnik-akademii-znanij-vaz-65/>.

2. Дроздова И. В. Проблемы и перспективы цифровизации ЖКХ // В сборнике: Актуальные проблемы экономики и управления в строительстве. Материалы Национальной (всероссийской) научно-практической конференции. 2023. С. 105-109. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=tyfswx&ysclid=mafcy06ugk230088245>.
Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ

ШАНЧУК А. С.,

*аспирант кафедры экономической политики
Белорусский государственный экономический университет,
Минск, Минская область, Республика Беларусь;*

БОНДАРЬ А. В.,

*д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической политики
Белорусский государственный экономический университет,
Минск, Минская область, Республика Беларусь*

Аннотация. Тезисы доклада посвящены анализу влияния человеческого капитала на социально-экономическое развитие территорий. Рассматриваются основные характеристики человеческого капитала, его роль в экономическом росте, социальном развитии и формировании инновационного потенциала регионов. Анализируются проблемы, с которыми сталкиваются регионы России, и предлагаются меры для повышения качества человеческого капитала и обеспечения устойчивого развития территорий.

Ключевые слова: человеческий капитал, социально-экономическое развитие, инновации, экономический рост, качество жизни, устойчивость, конкурентоспособность

IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIES

SHANCHUK A. S.,

*Postgraduate Student of the Department of Economic Policy
Belarusian State Economic University,
Minsk, Minsk region, Republic of Belarus;*

BONDAR A. V.,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economic Policy
Belarusian State Economic University,
Minsk, Minsk region, Republic of Belarus*

Abstract. The thesis of the report is devoted to the analysis of the influence of human capital on the socio-economic development of territories. The main characteristics of human capital, its role in economic growth, social development and formation of innovation potential of the regions are considered. It analyzes the problems faced by Russian regions and proposes measures to improve the quality of human capital and ensure sustainable development of territories.

Keywords: human capital, socio-economic development, innovation, economic growth, quality of life, sustainability, competitiveness

В современном мире человеческий капитал рассматривается как один из ключевых факторов, определяющих социально-экономическое развитие территорий. Он представляет собой совокупность знаний, навыков, компетенций и здоровья людей, которые могут быть использованы для создания экономической и социальной ценности [1]. В отличие от физического капитала, человеческий капитал неразрывно связан с самим человеком и требует постоянных инвестиций в образование, здравоохранение и профессиональное развитие. Уровень развития человеческого капитала напрямую влияет на производительность труда, инновационный потенциал региона, качество жизни населения и устойчивость экономики.

Человеческий капитал является основой экономического роста. Высокий уровень образования и профессиональных навыков населения не только повышает производительность труда за счёт внедрения инноваций и технологий, но и способствует созданию новых рабочих мест, стимулирует развитие предпринимательства [2]. Компании стремятся размещать свои производства именно в тех регионах, где сосредоточены высококвалифицированные кадры, что привлекает инвестиции и способствует устойчивому развитию.

Социальное развитие регионов также напрямую зависит от качества человеческого капитала. Высокий уровень образования и развитая система здравоохранения способствуют снижению уровня безработицы, улучшению здоровья населения, культурному развитию личности.

Кроме того, человеческий капитал играет ключевую роль в формировании инновационного потенциала. Именно квалифицированные специалисты способны разрабатывать новые технологии, создавать принципиально новые продукты и услуги, тем самым усиливая конкурентоспособность регионов на международной арене. Ярким примером служит развитие технопарков и инновационных кластеров на территориях субъектов Российской Федерации с высоким научным потенциалом, таких как Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Томская область и другие [3]. Данные субъекты демонстрируют, как грамотные инвестиции в человеческий капитал способны привести к значительным социально-экономическим результатам.

Для эффективного развития человеческого капитала необходимо учитывать несколько важных факторов [4]. В первую очередь, образование выступает фундаментом, формирующим квалифицированные кадры. Доступность качественного образования на всех уровнях – от дошкольного до высшего – создаёт условия для непрерывного личностного и профессионального роста. Не менее значимую роль играет здравоохранение, ведь здоровье населения напрямую определяет его трудоспособность,

активность и продолжительность жизни. Миграционные процессы также оказывают существенное влияние на человеческий капитал. Приток талантливых специалистов может обогатить регион, тогда как их отток, известный как «утечка умов», серьёзно ослабляет его потенциал. Наконец, инвестиции в человеческий капитал – как государственные, так и частные – являются основой прогресса. Финансирование образования, здравоохранения и научных исследований позволяет не только поддерживать текущий уровень экономического развития, но и создавать условия для будущих достижений.

Несмотря на значительный потенциал, развитие человеческого капитала в России сталкивается с рядом серьёзных вызовов [5]. Неравномерное распределение образовательных и медицинских ресурсов между регионами приводит к дисбалансу в их развитии. Особенно остро ситуация обстоит в малых городах и сельских территориях, где наблюдается отток молодёжи и высококвалифицированных специалистов. Недостаточное финансирование системы образования и здравоохранения, а также низкая привлекательность некоторых регионов для жизни и работы, становятся дополнительными барьерами на пути к устойчивому развитию.

Для преодоления этих вызовов необходимы комплексные меры. Важно увеличить инвестиции в образование и здравоохранение, создавая равные возможности для всех жителей страны. Необходимо разработать меры, направленные на привлечение и удержание талантливых специалистов, включая программы повышения квалификации и переподготовки кадров. Особое внимание следует уделить поддержке инновационных проектов и научных исследований, которые способны стать драйверами развития территорий. Создание комфортной среды для жизни и работы – от доступного жилья до развитой социальной инфраструктуры – сделает регионы более привлекательными для населения, способствуя их устойчивому развитию.

Таким образом, человеческий капитал является основой социально-экономического развития территорий. Его уровень определяет не только экономический рост, но и качество жизни населения, инновационный потенциал и устойчивость региона в долгосрочной перспективе. Для успешного развития человеческого капитала необходимо комплексное решение проблем, связанных с образованием, здравоохранением, миграционными процессами и инвестициями. Только совместные усилия государства, бизнеса и общества позволят обеспечить устойчивое развитие территорий и повысить их конкурентоспособность в эпоху глобальных вызовов.

Список использованных источников

1. Касаева Т. В. Креативный человеческий капитал как движущая сила современной экономики // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2014. № 2(130). С. 51-56.

2. Бондарь А. В. Человеческий капитал – стратегический ресурс «новой экономики» // Белорусский экономический журнал. Минск: БГЭУ, 2019. № 2. С. 56-69.

3. Национальный рейтинг научно-технического развития субъектов Российской Федерации по итогам 2023 года // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/rating/>.

4. Бондарь А. В. Интеллектуальный капитал в экономической системе // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. Вып. 12 / [редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) и др.]; М-во образования Республики Беларусь, Белорус. гос. экон. ун-т. Минск: БГЭУ, 2019. С. 47-55.

5. Причина О. С. Вызовы развития человеческого капитала России в условиях экономики знаний // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19. №. 4. С. 177-185.

МЕХАНИЗМЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ИНТЕГРАЦИИ КИТАЙСКИХ СТУДЕНТОВ

ЮЙ ЯН,

*магистрант кафедры прикладной и отраслевой социологии,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,
Санкт-Петербург, Российская Федерация;*

ЮЙ А. Н.,

*студент кафедры восточных языков и лингводидактики,
ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический
университет им. А. И. Герцена»,
Санкт-Петербург, Российская Федерация;*

ЛЮ ТЯНЬСИ,

*аспирант кафедры экономической социологии,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Аннотация. В процессе интеграции китайских студентов в российские университеты ценностные сети представляют собой сложную многослойную систему. Интеграция студентов не является исключительно индивидуальным процессом: она зависит от структуры их социальных связей, академической среды и культурных взаимодействий. Эволюция ценностных сетей проявляется не только в трансформации индивидуальных установок, но и в способах взаимодействия студентов с окружающей средой. Для более

системного анализа можно выделить разные уровни ценностных сетей, а также определить ключевые механизмы, влияющие на процесс интеграции.

Ключевые слова: стратегия, интеграция, китайские студенты, механизм

MECHANISMS AFFECTING THE INTEGRATION PROCESS OF CHINESE STUDENTS

YU YANG,

*Master's student of the Department of Applied and Branch Sociology
FSBEI HE «Saint Petersburg State University»,
St. Petersburg, Russian Federation;*

YU A. N.,

*Student of the Department of Oriental Languages and Linguodidactics
FSBEI HE «A. I. Herzen Russian State Pedagogical University»,
St. Petersburg, Russian Federation;*

LIU TIANXI,

*Postgraduate student of the Department of Economic Sociology
FSBEI HE «Saint Petersburg State University»,
St. Petersburg, Russian Federation*

Abstract. In the process of Chinese students' integration into Russian universities, value networks represent a complex multilayered system. Students' integration is not an exclusively individual process; it depends on the structure of their social ties, academic environment and cultural interactions. The evolution of value networks is manifested not only in the transformation of individual attitudes, but also in the ways students interact with the environment. For a more systematic analysis, different levels of value networks can be distinguished and key mechanisms affecting the integration process can be identified.

Keywords: strategy, integration, Chinese students, mechanism

В процессе интеграции китайских студентов в российские университеты ценностные сети представляют собой сложную многослойную систему. Интеграция студентов не является исключительно индивидуальным процессом: она зависит от структуры их социальных связей, академической среды и культурных взаимодействий. Эволюция ценностных сетей проявляется не только в трансформации индивидуальных установок, но и в способах взаимодействия студентов с окружающей средой. Для более системного анализа можно выделить разные уровни ценностных сетей, а также определить ключевые механизмы, влияющие на процесс интеграции (табл. 1).

Таблица 1. Проявление ценностных механизмов в четырёх эмпирических исследованиях

Анализ уровней	Исследование 1: Дополнительная социальность	Исследование 2: Ценности IT-специалистов	Исследование 3: Личностные особенности
Субъективный уровень	Индивидуальные стратегии интеграции, выбор социальных сетей	Интеграция ценностей в академической и профессиональной среде	Влияние личностных черт на интеграцию
Объективный уровень	Социальные сети, модели взаимодействия	Применение культурных ценностей в профессиональной сфере	-
Эффект гомофилии	Высокий, доминирует этническая группировка	Частично проявляется, но в IT-сфере ценности сближаются	Высокий, сложность принятия новых норм
Эффект ценностной интеграции	Ограниченная интеграция, замедленный процесс	Интеграция через профессиональную среду	Индивидуализированная интеграция
Эффект межкультурных сетей	Ограниченный, сети замкнутые	Межкультурные контакты развиваются через IT-профессию	Значительные индивидуальные различия
Эффект социальной селекции	Определяет начальную траекторию интеграции	Влияет на степень включённости в профессиональные сообщества	Влияет на готовность к принятию новых ценностей

В рамках субъективного и объективного уровня можно выделить четыре механизма, которые определяют, как изменяются ценности студентов и какие стратегии интеграции они выбирают.

1) Эффект гомофилии.

Этот механизм описывает склонность индивидов взаимодействовать с людьми, имеющими схожие культурные установки и ценности. Китайские студенты, прибывая в российские университеты, часто создают сообщества соотечественников, что обеспечивает им эмоциональную поддержку и облегчает интеграцию на начальном этапе. Однако избыточная зависимость от таких сетей может ограничивать развитие межкультурных контактов и замедлять интеграцию.

2) Эффект ценностной интеграции.

В процессе постоянного взаимодействия с новой средой ценности студентов могут постепенно изменяться. Включение в академическую среду, участие в межкультурных дискуссиях и коллективных исследовательских

проектах формируют у студентов новые нормы и модели поведения. Однако этот процесс может встречать сопротивление, если новые ценности сильно отличаются от привычных установок студента.

3) Эффект межкультурных сетей.

Чем больше межкультурных связей студент устанавливает, тем выше вероятность успешной интеграции. Активное взаимодействие с российскими студентами, преподавателями и профессиональными сообществами способствует не только улучшению языковых навыков, но и позволяет глубже понять культурные и профессиональные ценности принимающей страны.

4) Эффект социальной селекции.

Исходные установки студента определяют его выбор стратегии интеграции. Если он изначально ориентирован на межкультурное взаимодействие, он активно включается в новые социальные сети. Если же он стремится сохранить культурную дистанцию, его контакты с местными студентами остаются минимальными. Таким образом, социальная селекция играет роль фильтра, определяя, какой механизм (гомофилия или межкультурное взаимодействие) будет преобладать в процессе интеграции.

Эти результаты показывают, что интеграция китайских студентов в российских университетах является сложным процессом, зависящим от структуры ценностных сетей и механизмов их взаимодействия.

Список использованных источников

1. Диагностика связанности структур дополненной социальности: пилотаж сетевой методики / П. П. Дерюгин, О. В. Кузнецова, С. Д. Куражев [и др.] // VII Готлибовские чтения: Востоковедение и регионоведение Азиатско-Тихоокеанского региона: Материалы Международной научно-практической конференции, Иркутск, 01-03 октября 2024 года. Иркутск: Иркутский государственный университет, 2024. С. 25-31. EDN JSEVAY.

2. Юй Я. Интеграционный подход к анализу особенностей ценностей (Результаты пилотажного эмпирического исследования студентов) // Социология в меняющемся мире: теория, практика, образование: материалы Всероссийской научной конференции к 35-летию социологического образования в России, Санкт-Петербург, 14-16 ноября 2024 года. Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2024. С. 140-143. EDN SUZOKD.

3. Дерюгин П. П. Эмпирическая апробация положений интегральной концепции П. А. Сорокина в исследованиях ценностей ИТ-специалистов (На примере ИТ-групп России, КНР, Бразилии, США) // Социология в постглобальном мире: Материалы всероссийской научной конференции, Санкт-Петербург, 17-19 ноября 2022 года. Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2022. С. 373-376. EDN BFYNPQ.

4. Баннова О. С. Интеграция ИТ-специалистов как социально-профессиональной группы // Социология в постглобальном мире: Материалы

всероссийской научной конференции, Санкт-Петербург, 17-19 ноября 2022 года. Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2022. С. 346-349. EDN IKJMKG.

5. Горохов В. Ф., Васнева Н. Н. О соотношении категорий «Социальная общность» и «Социальная группа» // Вестник ТГУ. 2014. № 4(132). С. 17.

ПОТЕНЦИАЛ КООПЕРАТИВНЫХ ПРИНЦИПОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

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*

Аннотация. Кооперативная организационно-правовая форма хозяйствования основана на идее объединения людей для достижения общей цели посредством функционирования демократически контролируемого предприятия. Они обучают своих членов, на основе коллективных усилий содействуют удовлетворению как индивидуальных, так и общественных потребностей, а также создают новые рабочие мест и способствуют развитию социального капитала в сообществах, где они находятся. Кооперативы принципиально отличаются от других форм хозяйственных обществ. Они организованы вокруг своих основных (кооперативных) ценностей и семи конкретных кооперативных принципов, отражённых в Заявлении о кооперативной идентичности Международного кооперативного альянса.

Ключевые слова: кооперативы, кооперативные принципы, кооперативные ценности, сельские территории, забота о местном сообществе, кооперативная социальная ответственность

POTENTIAL OF COOPERATIVE PRINCIPLES IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

YURMANOVA H. A.,

Candidate of Economic Sciences, 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*

Abstract. The cooperative organizational and legal form of business bases on the idea of bringing people together to achieve a common goal through the operation of a democratically controlled enterprise. They educate their members, help meet both individual and social needs through collective efforts, and create new jobs and promote social capital in the communities where they are located.

Cooperatives are fundamentally different from other forms of business. They are organized around their core (cooperative) values and seven specific cooperative principles, as reflected in the International Cooperative Alliance's Statement of Cooperative Identity.

Keywords: cooperatives, cooperative principles, cooperative values, rural areas, concern for community, cooperative social responsibility

Объявление ООН 2025 года Международным годом кооперации под важным девизом «Кооперативы строят лучший мир» продемонстрировало непреходящее влияние, которое кооперативы почти 200 лет оказывают на социально-экономические процессы во всём мире. Появившись как организация, объединившая ограниченные ресурсы (низкие доходы) своих членов, для решения потребительских проблем на основе совместного подхода и использования коллективного интеллекта участников, кооперативная модель превратилась в эффективный инструмент для сообществ, прежде всего, с низкими доходами. При этом в современных условиях это ни в коей мере не означает, что кооперативы следует, по-прежнему, воспринимать как некое маргинальное явление. О значимости и возможностях кооперативов говорят следующие цифры: 12 % населения Земли являются кооператорами – членами любого из 3 млн кооперативов, объединённых международным кооперативным движением. Кооперативы различных форм и видов предоставляют работу 10 % занятого населения, а 300 крупнейших кооперативов / взаимных обществ совокупно имеют оборот в размере 2 409,41 млрд долларов США, обеспечивая при этом разнообразные услуги и социально-экономическую инфраструктуру сообществам, в которых они действуют [1]. Отраслевой анализ 300 лидеров мирового кооперативного движения демонстрирует разнообразие и масштаб влияния кооперативов. Эти организации работают в различных секторах экономики, при этом сельское хозяйство (105 предприятий) и страхование (96 предприятий) возглавляют список. Представленные во всех сегментах современной экономики – от сельского хозяйства и финансов до цифровых услуг (платформенные кооперативы), от здравоохранения до энергетики – кооперативы преобразуют отрасли, ставя людей выше прибыли и создавая устойчивые социально ориентированные модели.

Международный кооперативный альянс (МКА) определяет кооперативы как автономные ассоциации лиц, добровольно объединившихся для удовлетворения общих экономических, социальных и культурных потребностей и чаяний через совместно владеемые и демократически контролируемые предприятия [2].

Кооперативные ценности интегрируют ценности самопомощи, ответственности, демократии, равенства, справедливости и солидарности, ориентируясь на этические ценности честности, открытости, социальной ответственности и заботы о других. Кооперативные ценности служат

основой для кооперативных принципов, которые, в свою очередь, способствуют реализации ценностей на практике. Именно кооперативные принципы формируют основы социально ответственного поведения кооперативных организаций различных форм и видов [3].

Универсальные принципы международного кооперативного движения, объединяющего разнообразные кооперативные организации, включают:

- 1) добровольное и открытое членство;
- 2) демократический контроль членов;
- 3) участие членов в экономической деятельности;
- 4) автономию (самоуправление) и независимость;
- 5) образование, обучение и информационное обеспечение;
- 6) сотрудничество между кооперативами;
- 7) заботу о местном сообществе [2].

Забота о сообществе, в котором действует тот или иной кооператив, была последним, седьмым, официально заявленным в 1995 г. кооперативным принципом после десятилетий обсуждений в Международном кооперативном альянсе. По сути, данный принцип стал отражением значения ценностей социальной ответственности и заботы о других. Этические ценности в Заявлении МКА о кооперативной идентичности исходят из особых отношений кооперативов с их сообществами, которые выходят за рамки простой экономики бизнеса. Кооперативы открыты для членов сообществ, в которых они работают, и они обязаны помогать людям этих сообществ. Кооперативы являются коллективными организациями, которые существуют в одном или нескольких сообществах. Они унаследовали традиции заботы о здоровье и благополучии людей в своих сообществах.

В соответствии с кооперативными принципами кооперативы должны нести ответственность перед своими членами и обществом в целом и в то же время обеспечивать свою экономическую жизнеспособность. Принципы кооперативов определяют особую роль и цель кооперативов. Кроме того, принципы являются источником конкурентного преимущества для кооперативных организаций.

Международный опыт деятельности кооперативов, как в развитых, так и развивающихся странах и странах с динамично развивающимися рынками, демонстрирует преимущества кооперативной модели в решении проблем сокращения бедности, продовольственной безопасности и создания рабочих мест. Считается, что они обладают возможностями для поставки товаров и услуг в районы, где и государственный и частный секторы потерпели неудачу. По сути, кооперативы являются «местными институтами», обеспечивающими решение «местных потребностей», нанимающими «местные таланты» и возглавляемыми «местными лидерами». При вероятной миграции людей в сельские районы кооперативы демонстрируют потенциал для создания условий для самозанятости на низовом уровне, т. е. на уровне сельских территорий. Такие преимущества вытекают из особенностей

членства в кооперативных организациях. Кооперативы принадлежат исключительно членам, контролируются членами и существуют для предоставления выгод членам, а не максимизации прибыли, и это влияет на деловые решения. Когда цели бизнеса совпадают с целями членов, которые являются как инвесторами, так и потребителями кооператива, результатом являются лояльность, приверженность, общие знания, участие членов, подкреплённые сильными экономическими стимулами. В то же время вовлечение членов местных сообществ в кооперативные предприятия способствует формированию инициативных и ответственных граждан, которые способны продвигать развитие кооперативного движения вперёд в будущее.

Важным стратегическим вопросом развития сельских территорий является выбор аграрной модели. Сельское хозяйство было и остаётся основным видом экономической деятельности в сельской местности и фактором особенностей сельских территорий. Само сельское хозяйство имеет три взаимосвязанных измерения, а именно: 1) ресурсы (например, наличие земли и рабочей силы); 2) технологии; 3) институты (например, право собственности на землю) и организационные формы хозяйствования. На основе сочетания различных возможностей по этим направлениям складываются разные модели сельского хозяйства. При этом особую роль играют кооперативные организации, создаваемые и действующие в сельской местности, поскольку они, прежде всего, руководствуются потребностями сельских жителей и принимают во внимание отсутствие у них сверхвысоких доходов на фоне постоянной борьбы за обеспечение устойчивых средств к существованию.

Возможности кооперативной модели сельскохозяйственной деятельности становятся актуальными для сельских территорий Донецкой Народной Республики, которые более десятилетия существуют в сложных, если не сказать, критических, условиях преодоления воздействия экономической изоляции и перманентных военных действий. Потери аграрного сектора Республики в сочетании с низкой эффективностью мелких товаропроизводителей, низким уровнем занятости, разрушением коммунальной и социальной инфраструктуры, выражаются, в первую очередь, в существенном сокращении рабочей силы, обезлюдивании сельских территорий. Так, сельское население ДНР в 2024 г. составляло чуть меньше 9 % всех жителей Республики [4]. При этом около 77 % площади ДНР – это земли сельскохозяйственного назначения (сельскохозяйственные угодья), нуждающиеся в постоянной обработке [5, с. 176].

Обращение к практике функционирования кооперативов на сельских территориях развитых и развивающихся государств [6] позволило выявить ряд моделей кооперативных организаций, успешно реализующих интересы своих членов и применяющих кооперативные принципы для обеспечения устойчивого развития сельских сообществ, в которых они работают:

1) маркетинговые кооперативы, которые занимаются маркетингом сельскохозяйственной продукции, такие как сельскохозяйственные маркетинговые общества и потребительские кооперативы;

2) сервисные кооперативы, которые предоставляют услуги как своим членам, так и жителям сельских территорий: кооперативные кредитные общества и кооперативные банки, жилищные и строительные кооперативы и др.

3) производственные кооперативы, которые занимаются сельскохозяйственным и промышленным производством, такие как фермерские кооперативы, промышленные кооперативы и перерабатывающие кооперативы.

Приверженность седьмому принципу играет ключевую роль в применении пятого принципа, нацеленного на просвещение общественности о преимуществах кооперативного предпринимательства и поощрение потенциальных членов вступать в кооперативы и укреплять их, осуществляя через них большинство своих хозяйственных операций. Кооперативы активно поддерживают разнообразные общественные мероприятия, которые охватывают все три аспекта устойчивого территориального развития (экономический, социальный и экологический). Они справедливо стремятся рекламировать свою деятельность по поддержке сообществ, такую как применение местных ресурсов для развития местной экономики, поощрение общественного владения магазинами и другими общественными активами, помощь в развитии местных сервисных кооперативов, поддержка культурных, этнографических, туристических мероприятий и экологических кампаний на местном уровне. Работа для устойчивого развития сообществ фактически побуждает людей выбирать членство в кооперативах, действующих на их территориях. По сути, это становится частью процесса обновления кооперативов и расширения кооперативного членства.

Также наблюдается эволюционирование традиционных для сельских территорий форм и видов кооперативов в сторону постепенного смещения их акцента с конкретных социальных или профессиональных групп и их интересов на сельское сообщество в целом. Начинают действовать новые кооперативные организации, чья цель заключается в том, чтобы тем или иным образом принести пользу местному сообществу в целом. Подобные кооперативные организации получили название общинных кооперативов, демонстрирующих свой общественно-полезный характер [7]. Общинные кооперативы представлены в различных сегментах сельской экономики, начиная от предоставления персональных услуг (социальное обеспечение, здравоохранение, образование) до бытовых услуг (прачечные, уборка помещений и т. п.) и услуг, которые в кооперативной деятельности давно уже стали классическими – банковское и кредитное дело, электрификация местных общин, пищевая промышленность, ориентированная на переработку местного сельскохозяйственного сырья. Особую роль в обеспечении

интеграции местных сообществ в общенациональные социально-экономические процессы играют телефонные и телекоммуникационные кооперативы, кооперативы, предоставляющие услуги широкополосного интернета.

Производство подобных общественных услуг в интересах сельских сообществ предполагает организацию сложных производственных процессов, требующих наличия физического и денежного капитала, профессионального управления, присутствия всех элементов современного предприятия. То есть они требуют организации бизнеса. Использование при этом формы сельского общинного кооператива становится инструментом осознанного участия граждан в жизни сообщества. Сельские жители перестают быть просто электоратом в очередной избирательной кампании и получают возможность стать предпринимателями, однако руководствующимися не классической для бизнеса целью максимизации прибыли, а кооперативными ценностями и принципами.

Список использованных источников

1. World Cooperative Monitor. Exploring the cooperative economy. Report 2023. P. 66-108. URL: https://monitor.coop/sites/default/files/2024-01/wcm_2023_2.pdf.
2. Cooperative identity, values and principles. URL: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>.
3. Юрманова Е. А. Социальная ответственность кооперативов в контексте обеспечения устойчивости территориальных общин // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Россия, Омск, 19 апр. 2019 г.) / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, ОмГТУ; М-во труда и соц. развития Омск. обл.; [отв. ред. Е. А. Кипервар]. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2019. С. 134-144.
4. В ДНР назвали количество населения Республики в 2024 году. URL: <https://www.donetsk.kp.ru/online/news/5837550/>.
5. Крамаренко А. А. Программно-целевой механизм развития агропромышленного комплекса Донецкой Народной Республики // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2023. Т. 20, № 1(127). С. 175-187.
6. Suchon A. Cooperatives as Entities Influencing the Sustainable Development of Rural Areas in European Union // Indonesian comparative law review. 2022. Vol. 4, Issue 2. P. 81-99.
7. Mastronardi L. Community-Based Cooperatives as an innovative partnership to contrast inner areas // Economia agro-alimentare. 2019. Vol. 21(2). P. 195-216.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ

ЯРУНИЧЕВ А. И.,

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

Аннотация. В работе исследуются методы оценки влияния цифровизации на пространственное распределение экономической активности. Анализируются качественные, сетевые и индексные подходы, но особое внимание уделяется эконометрическим моделям (включая пространственные). Доказывается, что именно эконометрика позволяет выявлять причинно-следственные связи и количественно измерять воздействие цифровых факторов, что делает её наиболее точным инструментом для политики и бизнес-стратегий.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровые технологии, экономическое пространство

METHODS FOR ASSESSING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE SPATIAL DISTRIBUTION OF ECONOMIC ACTIVITY

YARUNICHEV A. I.,

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

Abstract. The paper examines methods for assessing the impact of digitalization on the spatial distribution of economic activity. Qualitative, network, and index approaches are analyzed, but special attention is paid to econometric models (including spatial ones). It is proved that econometrics makes it possible to identify cause-and-effect relationships and quantify the impact of digital factors, which makes it the most accurate tool for policy and business strategies.

Keywords: digital transformation, digital technologies, economic space

Цифровые технологии кардинально меняют принципы пространственной организации экономической деятельности, постепенно разрушая традиционную зависимость бизнеса от географических центров концентрации капитала и трудовых ресурсов. В эпоху повсеместной цифровизации физическое расположение компании перестаёт быть ключевым фактором её конкурентоспособности, уступая место таким параметрам, как доступ к цифровым платформам, качество

телекоммуникационной инфраструктуры и уровень цифровой грамотности персонала. Это приводит к формированию принципиально новой экономической географии, где виртуальное пространство дополняет и частично замещает физическое.

Развитие экономического пространства связано с его территориальным аспектом. А. Смит один из первых рассматривал проблему экономического пространства. Его концепция абсолютных преимуществ связывает рынок, разделение труда и эффективность производства с территориальной привязкой, объясняя преимущества той или иной территории.

Технологический прогресс привёл к снижению значимости местоположения производственных мощностей в некоторых отраслях. Поэтому важно использовать территориальный подход для понимания современного пространства и прогнозирования его изменений. Этот подход должен дополняться концептуальным восприятием пространства, чтобы иметь научно обоснованное представление о реальном мире [1, с. 52].

Такая трансформация особенно заметна в секторах, где основная ценность создаётся за счёт работы с информацией и цифровыми активами. IT-компании, диджитал-агентства, консалтинговые фирмы и другие представители «новой экономики» всё чаще выбирают локации, руководствуясь не традиционными критериями вроде близости к финансовым центрам или транспортным узлам, а возможностью привлекать таланты независимо от их географического положения. В результате формируются новые точки экономического роста за пределами традиционных мегаполисов, что способствует более равномерному развитию территорий.

Современные исследования пространственной экономики демонстрируют сложный характер взаимосвязей между цифровизацией и территориальным распределением экономической активности. Теоретические модели, включая концепции «новой экономической географии» Кругмана и теорию «пространственных сетей», предсказывают нелинейное влияние цифровых технологий на локационные решения бизнеса. Однако эти теоретические построения требуют строгой эмпирической верификации, особенно в условиях быстро меняющейся цифровой среды [2, с. 75].

При изучении влияния цифровизации на пространственное распределение экономической активности исследователи опираются на широкий спектр аналитических подходов, каждый из которых обладает своими уникальными возможностями и ограничениями. Качественные методы, включая глубинные интервью с предпринимателями и детальные кейс-стади отдельных территорий, позволяют понять глубинные механизмы и субъективные факторы, влияющие на принятие решений о локации бизнеса в условиях цифровой трансформации.

В то же время описательные статистические подходы дают

возможность выявить общие закономерности и тренды в изменении географического распределения экономических агентов, анализируя динамику таких показателей, как плотность бизнес-регистраций или миграционные потоки в разрезе территорий с разным уровнем цифровизации. Особое место занимают методы пространственного анализа, которые с помощью геоинформационных систем визуализируют и анализируют географические паттерны экономической активности, выявляя кластеры и аномалии в распределении цифрового бизнеса.

Сетевые методы анализа применяются для изучения структуры взаимосвязей между экономическими агентами в цифровом пространстве, позволяя оценить интенсивность и направленность потоков данных, капитала и знаний между территориями. При этом комплексные индексные подходы дают возможность агрегировать множество разнородных показателей цифровизации и экономической активности в сводные индексы, удобные для межтерриториальных сопоставлений.

Однако именно эконометрические методы выделяются своей способностью не только выявлять статистические закономерности, но и устанавливать причинно-следственные связи между уровнем цифровизации и параметрами пространственного распределения экономической активности. Они позволяют количественно оценить силу и направленность воздействия цифровых факторов, контролируя при этом влияние сторонних переменных, что делает их незаменимыми для доказательного анализа и обоснования управленческих решений.

Именно эконометрические методы позволяют перейти от качественных теоретических предположений к количественным оценкам, обеспечивая научную строгость в анализе пространственных эффектов цифровизации. В отличие от описательных и качественных подходов, эконометрический аппарат даёт возможность:

- 1) измерить силу и направление воздействия цифровых факторов;
- 2) отделить их влияние от других экономических и географических детерминант;
- 3) выявить причинно-следственные связи, а не просто статистические ассоциации.

Особую ценность эконометрические методы приобретают благодаря своей способности учитывать пространственную зависимость и неоднородность данных. Современные пространственные эконометрические модели (SAR, SEM, SDM) позволяют корректно оценивать как прямые эффекты цифровизации на локальную экономическую активность, так и косвенные воздействия на соседние территории. Это особенно важно для анализа цифровых трансформаций, которые по своей природе часто носят сетевой и трансграничный характер [3, с. 700].

Применение инструментальных переменных и методов контроля эндогенности в эконометрических моделях помогает решить

принципиальную проблему обратной причинности – когда не только цифровизация влияет на экономическую активность, но и уровень экономического развития определяет темпы цифровой трансформации. Такая методологическая строгость делает эконометрические оценки наиболее надёжными для принятия управленческих решений в сфере региональной и цифровой политики.

Эконометрический анализ предоставляет строгий количественный инструментарий для выявления причинно-следственных связей между уровнем цифровизации территорий и параметрами их экономического развития. Основу методологии составляет построение регрессионных моделей, позволяющих оценить предельный вклад цифровых факторов в пространственное перераспределение экономической активности.

Наиболее распространённой спецификацией является методика пространственной авторегрессии (SAR), которая учитывает как традиционные экономические детерминанты, так и эффекты цифровизации:

$$y = \rho W y + X\beta + D\gamma + \varepsilon,$$

где y – вектор показателей экономической активности;

$W y$ – пространственно взвешенная зависимая переменная (матрица весов W отражает соседство регионов);

X – матрица контрольных переменных (уровень доходов, человеческий капитал и пр.);

D – показатели цифровизации (индекс цифровой инфраструктуры, доля удаленных работников);

ρ, β, γ – оцениваемые параметры;

ε – вектор ошибок.

Таким образом, несмотря на существование разнообразных подходов к изучению влияния цифровизации на пространственное распределение экономической активности, именно эконометрический метод демонстрирует наибольшую эффективность. Его ключевое преимущество заключается в способности не просто фиксировать корреляции, но и выявлять причинно-следственные связи, отделяя влияние цифровых факторов от воздействия других социально-экономических переменных.

Эконометрические модели, особенно с учётом пространственных зависимостей, позволяют количественно оценить как прямое воздействие цифровизации на локальную экономическую динамику, так и её косвенные эффекты на соседние территории. Это делает их незаменимым инструментом для формирования доказательной базы при разработке региональной политики и стратегий пространственного развития в условиях цифровой трансформации.

В отличие от качественных и описательных методов, которые остаются ценными на этапе формирования гипотез, эконометрический подход обеспечивает необходимую строгость и точность оценок, превращая теоретические предположения в конкретные, измеримые результаты. Именно

поэтому он занимает центральное место в современном анализе пространственных аспектов цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Тарасова Е. В. Генезис научных взглядов на проблему управления экономическим пространством // Менеджер. 2023. № 4(106). С. 49-55. DOI 10.5281/zenodo.10548199. EDN QCBOZO.
2. Кузьменко М. И. Пространственное развитие региона: эволюция теоретических подходов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 15, № 11(152). С. 68-76. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.009. EDN ADHYJD.
3. Bauen A. Fuel cells for distributed generation in developing countries – An analysis // International Journal of Hydrogen Energy. 2003. Vol. 28, No. 7. P. 695-701. DOI 10.1016/S0360-3199(02)00248-3. EDN KKEEJR.

**ПОДСЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ,
ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

**PRODUCT PLACEMENT КАК ЭЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ**

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 статье рассматривается феномен product placement как неотъемлемый элемент современных маркетинговых коммуникаций. Исследуются теоретические основы, история развития, современные тенденции и эффективность product placement в различных медиаканалах. Также сформулированы рекомендации по оптимизации стратегий внедрения product placement в маркетинговые коммуникации современных компаний.

Ключевые слова: product placement, маркетинговые коммуникации, интегрированные маркетинговые коммуникации, скрытая реклама, медиаконтент, потребительское поведение

**PRODUCT PLACEMENT AS AN ELEMENT OF MARKETING
COMMUNICATIONS**

AGARKOVA N. V.,

Candidate of Economic Sciences, 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

Abstract. The article examines the phenomenon of product placement as an integral element of modern marketing communications. The theoretical foundations, the history of development, current trends and the effectiveness of product placement in various media channels are investigated. Recommendations on optimizing product placement implementation strategies in marketing communications of modern companies are also formulated.

Keywords: product placement, marketing communications, integrated marketing communications, hidden advertising, media content, consumer behavior

В условиях высокой конкуренции и информационного шума традиционные рекламные инструменты теряют свою эффективность, что

стимулирует маркетологов искать новые способы взаимодействия с целевой аудиторией. Одним из таких инструментов стал product placement – техника маркетинговых коммуникаций, предполагающая интеграцию коммерческого бренда, продукта или услуги в сюжет произведения искусства или развлекательного контента.

Актуальность данного исследования обусловлена растущей популярностью product placement как альтернативы традиционной рекламе и необходимостью систематизации знаний о его эффективном применении в маркетинговых коммуникациях. По данным аналитической компании PQ Media, объём мирового рынка продакшн-услуг в 2024 году составил 23,3 миллиона долларов, что на 14,3 % больше, чем в будущем году. Это свидетельствует о том, что данный инструмент становится всё более востребованным в условиях трансформации медиа-ландшафта и изменения потребительского поведения.

Целью настоящей статьи является комплексный анализ product placement как элемента маркетинговых коммуникаций, его особенностей, преимуществ и недостатков, а также выявление факторов, влияющих на его эффективность.

Усиление конкуренции на всех без исключения рынках заставляет компании искать новые средства привлечения внимания потребителей и присутствия в сознании. Одним из таких средств является product placement.

Product placement – рекламный приём, заключающийся в том, что реквизит в фильмах, телевизионных передачах, компьютерных играх, музыкальных клипах или книгах имеет реальный коммерческий аналог. Обычно демонстрируется сам рекламируемый продукт или его логотип, или упоминается о его качествах. Считается, что первым опытом в этой области стал мультсериал о моряке Поппе, который впервые появился на экранах в 1929 г. Этот персонаж поглощал огромное количество шпината, благодаря которому обретал невиданную силу. Эта история привела к увеличению потребления консервированного шпината на 30 % по всей территории США. Однако настоящим символом product placement стал знаменитый агент 007. Начав с рекламы водки и автомобилей в «Dr. No» 1962 г. на основе размещений в фильмах о Джеймсе Бонде строили свои рекламные компании такие фирмы, как BMW, Ericsson, Smirnoff, Omega, Martini, Visa, Catterpillar – и неизменно достигали впечатляющих результатов. Известно, например, что концерн BMW только после фильма «Золотой глаз» увеличил свои продажи на \$ 300 млн. А спрос на часы Omega вырос в 9 раз.

Для заказчика грамотный product placement – это всегда немного больше, чем просто продукт на экране или даже в сюжете. Он обязательно связан в целый набор маркетинговых ходов, направленных на продвижение бренда, и всегда подразумевает некоторую креативность со стороны заказчиков. Активно product placement применяется в российском кинобизнесе, сейчас переживающем возрождение: «Ирония судьбы.

Продолжение» (главный герой в жёлто-чёрном шарфе от сотового оператора и автомобилем «Toyota»); продукция ТМ Mercedes-Benz в большинстве фильмов и сериалов; «Код апокалипсиса» (внедорожники Chevrolet, Range Rover, BMW X5, Ferrari); «День радио» (Nokia, Motorola, Marshall, Crate, Ibanez, MusicMan Stingray, Gibson, Fender, Авторадио) и так можно продолжать бесконечно.

В Российской Федерации product placement имеет характерную особенность: он редко является действительно скрытой рекламой. Героев фильма заставляют произносить слоганы рекламируемого товара, товар или бренд показывается крупным планом. Наиболее популярным product placement является в кулинарных шоу и прогнозах погоды. В таких проектах довольно часто декорации выполняются под спонсора, или же его продукция появляется в каждом выпуске – это и кухонная техника, и отдельные продукты, из которых готовятся различные блюда. Такие мелкие аксессуары, как стакан с соком или чашка кофе, не редкость и в утренних шоу.

К product placement прибегают и в разнообразных развлекательных ток-шоу. Полный спонсорский пакет с продуманной креативной интеграцией скрытой рекламы в программе может стоить дороже, чем размещение прямой рекламы во время рекламных блоков в этой же программе, но и эффективность данного формата может быть намного выше. В любом случае, для отечественного рынка органическое и ненавязчивое присутствие брендов в кадре остаётся неинтересным, зато открытая и узнаваемая реклама постоянно мерцает между спонсорскими заставками.

Основной критерий эффективности рекламы – не выигранные гран-при, кубки, медали и другие призы, выданные самым объективным жюри на фестивалях рекламы, а достижение поставленной перед рекламой цели. Она может быть разной: рост продаж, увеличение узнаваемости и тому подобное.

Для того чтобы достичь цели, в условиях современного рынка очень важен выбор канала коммуникации и сама коммуникация. Привязка бренда к конкретному персонажу будет эффективной при условии, что этот герой понятен, близок и интересен потребителю. Но это не всегда возможно.

Другой путь эффективного product placement – использование конкретных ситуаций. Ситуация должна быть знакомой, понятной и однозначной. Благодаря грамотному использованию этой модели у потребителя формируется нужный стереотип – «продукт для счастливой мамы», «продукт для успешного бизнесмена», «продукт для творческого человека» и тому подобное.

Реклама была, есть и остаётся одним из самых эффективных способов продвижения товаров, однако постепенно прямая реклама теряет свои лидирующие позиции, становится менее эффективной. Другое дело – скрытое воздействие на потребителей, которые даже и не подозревают, что ими манипулируют.

Product placement в русском языке не имеет аналогов, чаще всего термин употребляют, когда речь идёт о скрытой рекламе. В большинстве случаев product placement – это лишь часть крупной маркетинговой акции, направленной на позиционирование продукта или торговой марки компании в целом.

Технология product placement позволяет решить целый ряд задач:

- сформировать имидж торговой марки с помощью использования методов проекции и ассоциирования её с персонажем;
- повысить лояльность к бренду за счёт позитивного отношения к персонажу;
- информировать об особенностях продукта и возможность его использования;
- передать эмоциональную составляющую торговой марки.

Ключевыми факторами успешного применения product placement являются конгруэнтность бренда и контента, органичность интеграции, релевантность целевой аудитории и соблюдение этических принципов. Современные технологические решения, такие как цифровой и интерактивный product placement, расширяют возможности этого инструмента и повышают его персонализацию.

Вместе с тем использование product placement сопряжено с рядом вызовов, включая правовые ограничения, этические аспекты и необходимость сохранения баланса между коммерческими целями и художественной целостностью контента. Успешное преодоление этих вызовов требует стратегического подхода, интеграции product placement в общую маркетинговую стратегию и постоянного мониторинга изменений в поведении потребителей и медиасреде.

Таким образом, product placement представляет собой динамично развивающийся элемент маркетинговых коммуникаций, значимость которого возрастает в условиях информационного перенасыщения и трансформации медиа-ландшафта. Эффективность product placement обусловлена его способностью органично интегрироваться в развлекательный контент, преодолевая «рекламную слепоту» потребителей и формируя позитивные ассоциации с брендом.

Ключевыми факторами успешного применения product placement являются конгруэнтность бренда и контента, органичность интеграции, релевантность целевой аудитории и соблюдение этических принципов. Современные технологические решения, такие как цифровой и интерактивный product placement, расширяют возможности этого инструмента и повышают его персонализацию.

Вместе с тем использование product placement сопряжено с рядом вызовов, включая правовые ограничения, этические аспекты и необходимость сохранения баланса между коммерческими целями и художественной целостностью контента. Успешное преодоление этих

вызовов требует стратегического подхода, интеграции product placement в общую маркетинговую стратегию и постоянного мониторинга изменений в поведении потребителей и медиасреде.

В перспективе роль product placement в системе маркетинговых коммуникаций будет возрастать, особенно в контексте развития цифровых платформ, технологий виртуальной и дополненной реальности, а также персонализированного контента. Это потребует от маркетологов новых подходов к планированию, реализации и оценке эффективности product placement как стратегического инструмента продвижения брендов.

Список использованных источников

1. Агаркова Н. В. Product Placement: учебно-методическое пособие / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», кафедра маркетинга и логистики; сост. Н. В. Агаркова. Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2021. 202 с.
2. Овсянникова В. С. Особенности и направления использования Product Placement // Молодой учёный. 2021. № 48(390). С. 144-146. URL: <https://moluch.ru/archive/390/85905/>.
3. Николаева М. А. Маркетинговые коммуникации: практикум: учебник. Москва: Дашков и К, 2024. 230 с. ISBN 978-5-394-05059-6. // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/429776>.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

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;

ЛАВРОВА Н. В.,

генеральный директор ООО «Гурман»

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Одним из ключевых факторов, определяющих успешность функционирования предприятия, является эффективность системы управления человеческими ресурсами. Корпоративная культура, представляющая собой сложный комплекс убеждений, ценностей, символов, норм, образцов поведения, разделяемых всеми членами организации, выступает значимым инструментом, позволяющим оптимизировать процессы управления персоналом и повысить результативность деятельности

организации в целом. Данная статья посвящена анализу роли корпоративной культуры как инструмента эффективного управления персоналом.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление, персонал, бизнес-стратегии, организация

CORPORATE CULTURE AS A MECHANISM FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT

AGARKOVA N. V.,

*Candidate of Economic Sciences, 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;*

LAVROVA N. V.,

*General Director of LLC «Gourmet»
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. One of the key factors determining the success of an enterprise is the effectiveness of the human resource management system. Corporate culture, which is a complex set of beliefs, values, symbols, norms, and patterns of behavior shared by all members of the organization, acts as a significant tool to optimize personnel management processes and increase the effectiveness of the organization as a whole. This article is devoted to the analysis of the role of corporate culture as a tool for effective personnel management.

Keywords: corporate culture, management, personnel, business strategies, organization

Корпоративная культура – это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которая определяет, как люди должны работать и вести себя в данной организации, и которая более или менее разделяется подавляющим большинством работников данной организации и позволяет идти в одном направлении как едином целом [2].

Корпоративная культура включает в себя целый ряд компонентов:

- знание целей и задач предприятия, её роли в обществе;
- ценностные установки;
- комплекс поведения сотрудников в различных ситуациях;
- стиль руководства предприятием;
- принципы и способы действий между структурными подразделениями, а также между руководителем и подчинёнными;
- нормы делового общения при работе с клиентами и внутри коллектива;
- меры разрешения возникающих конфликтов;
- культура, верования, обычаи, ритуалы, символика.

Для удержания прочных позиций на рынке, создания благоприятного имиджа, а также эффективного управления персоналом особое значение приобретает проблема формирования корпоративной культуры компании, которая состоит не только из внешних атрибутов, но и включает мощные психологические элементы: идеологию и философию компании.

Внедрение, поддержание и развитие корпоративной культуры в своей фундаментальной основе предполагает освоение административно-управленческим персоналом специфических механизмов психосоциального воздействия на трудовой коллектив. Этот процесс обеспечивает руководство организации эффективным инструментом управления персоналом, поскольку корпоративная культура выступает детерминантом поведенческих моделей сотрудников.

С методологической точки зрения можно выделить два ключевых аспекта данного феномена. В первом случае под влиянием корпоративной культуры происходит трансформация ценностно-нормативного поля сотрудников, модификация их мировоззренческой парадигмы и когнитивных схем интерпретации организационных процессов. Во втором случае наблюдается формирование системы реципрокного взаимодействия, характеризующейся непрерывной циркуляцией информационных потоков, что обеспечивает обогащение аксиологической системы организации за счёт интеграции ценностных ориентаций новых членов трудового коллектива. Следовательно, возникает необходимость в создании прозрачной системы организационных взаимоотношений, соответствующей ценностно-нормативному комплексу компании.

Эффективная реализация программы поддержки корпоративной культуры обеспечивает организации ряд существенных конкурентных преимуществ, среди которых:

- экспликация стратегических императивов функционирования организационной системы;
- идентификация приоритетных направлений рыночного позиционирования;
- интернализация организационных приоритетов сотрудниками;
- оптимизация управленческих процессов;
- структурированность административной системы;
- рационализация информационных потоков;
- определённость кадровой политики и практик управления человеческими ресурсами;
- повышение уровня организационной дисциплины;
- систематизация процессов имплементации управленческих решений;
- дифференциация функциональных компетенций персонала;
- интенсификация производительности труда и организационной эффективности.

Корпоративная культура связана с результатами работы предприятия. Чем более развита корпоративная культура, тем эффективнее работает предприятие с точки зрения экономического роста, удовлетворённости работников своим трудом, уменьшения оттока кадров и тому подобное. Корпоративная культура предприятия быстро развивается. Например, предприятие имеет своё направление, эмблему, символ и форму для сотрудников, а также свой кодекс, веру и принципы работы. На современных предприятиях используют различные методы поддержания мощной корпоративной культуры. Например, методы повышения квалификации работников путём тренинга, а также ежегодные конкурсы, корпоративные выезды на природу и тому подобное.

Для эффективной реализации и поддержания организационной культуры первостепенное значение имеет стратегическое понимание высшим руководством целевого состояния организации, её миссии и роли этой миссии

в траектории организационного развития. При условии усвоения сотрудниками корпоративной культуры в сочетании с рациональным мышлением и базовыми мотивационными механизмами формируется когнитивная база для принятия решений в различных профессиональных ситуациях, что существенно снижает потребность в подробных инструктивных материалах и директивных указаниях по частным аспектам деятельности.

Корпоративная культура как нематериальный актив организации обладает не поддающейся количественному измерению ценностью. Этот феномен может одновременно выступать в качестве эффективного маркетингового инструментария и методологической основы управления человеческими ресурсами. В контексте текущей макроэкономической конъюнктуры сохранение положительной динамики реализации, диверсификация коммерчески перспективных направлений и повышение рентабельности являются приоритетными стратегическими императивами организации. Вовлечение персонала в процесс реализации корпоративных задач представляет собой ключевой ресурс для достижения поставленных целевых показателей.

В основе корпоративной культуры стоит миссия компании, которая определяет систему ценностей, стратегическое видение развития, модель взаимоотношений персонала внутри организации и с внешними клиентами.

Корпоративная культура как модель поведения внутри организации, сформированная в процессе функционирования компании, должна разделяться всеми членами коллектива. Сотрудники, которые разделяют корпоративные ценности компании, являются неотъемлемым элементом корпоративной культуры, ориентированным на эффективность работы предприятия. При низких уровнях корпоративной культуры и лояльности персонала не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности предприятия-работодателя, который не сможет показывать устойчивые показатели роста и развития, и наоборот [3].

Современные тенденции в сфере труда и занятости, такие как цифровизация, рост доли удалённой работы, изменение ценностных ориентаций новых поколений работников, ставят перед организациями новые задачи в области формирования и развития корпоративной культуры. Исследования показывают, что организации сталкиваются с необходимостью адаптации своих культурных парадигм к новым реалиям.

Особую актуальность приобретают вопросы формирования корпоративной культуры в условиях распределённых команд и удалённой работы. Традиционные механизмы трансляции организационных ценностей, основанные на непосредственном взаимодействии и наблюдении, в таких условиях теряют эффективность, что требует разработки новых подходов к культурной интеграции сотрудников.

Другим значимым вызовом является необходимость баланса между глобальными и локальными аспектами корпоративной культуры в международных организациях. Исследования демонстрируют, что успешные транснациональные компании развивают «гибридные» культуры, сочетающие универсальные организационные ценности с уважением к локальным культурным особенностям.

Таким образом, корпоративная культура как инструмент управления требует системного и стратегического подхода. Её формирование и развитие должно соответствовать общей бизнес-стратегии организации, учитывать особенности внешней среды и внутренние характеристики организации, включая структуру, технологии, человеческий капитал.

В контексте современных вызовов – цифровизации, глобализации, изменения форматов работы – перед исследователями и практиками стоит задача разработки новых моделей и инструментов формирования корпоративной культуры, адекватных меняющимся условиям. Перспективными направлениями исследований представляются вопросы развития корпоративной культуры в виртуальных и гибридных командах, интеграции различных культурных парадигм в международных организациях, адаптации культурных практик к ценностным ориентациям новых поколений работников.

Список использованных источников

1. Половникова О. В. Феномен корпоративного субъекта: проблема встраивания работника в корпоративную реальность // Вестник Омского университета. 2023. № 2. С. 49-52. ISSN 1812-3996. // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/335330>.
2. Максимова Л. Н. Влияние корпоративных ценностей на процесс формирования организационной культуры // Вестник поволжского института управления. 2024. № 4. С. 66-72. ISSN 1682-2358. // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/368042>.
3. Якутина Е. Н. Организация работы отделов рекламы и PR на предприятии: учебное пособие. Москва: МосГУ, 2021. 276 с. ISBN 978-5-

907410-39-8. // Лань: электронно-библиотечная система.
URL: <https://e.lanbook.com/book/259394>.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ДИАГНОСТИКИ РИСКА БАНКРОТСТВА

АДНАКУЛОВА М. А.,

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

ТАРАСОВА Е. В.,

*канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы
ФГОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся резкими колебаниями рынков и геополитическими рисками, результативное управление в кризисных ситуациях становится жизненно необходимым для организаций любого размера. Данное исследование фокусируется на совершенствовании механизмов антикризисного управления посредством детального анализа вероятности несостоятельности.

Ключевые слова: антикризисное руководство, оценка риска банкротства, финансовый анализ, прогнозирование финансовых трудностей, корректирующие действия

IMPROVING THE ENTERPRISE'S CRISIS MANAGEMENT MECHANISM BASED ON BANKRUPTCY RISK DIAGNOSTICS

ADNAKOULOVA M. A.,

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

TARASOVA E. V.,

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

Abstract. In the context of current economic instability, characterized by sharp market fluctuations and geopolitical risks, effective crisis management is

vital for organizations of all sizes. This research focuses on improving crisis management mechanisms through a detailed analysis of bankruptcy probability.

Keywords: crisis management, bankruptcy risk assessment, financial analysis, financial distress prediction, corrective actions

Постановка проблемы. Современная экономическая обстановка отличается сложностью, обусловленной изменчивостью макроэкономических показателей, переменами в законодательстве и усилением глобальной конкуренции. Это создаёт значительные угрозы для устойчивости предприятий. В этой ситуации эффективное антикризисное управление является не просто желательным, а обязательным условием для длительного успеха. Своевременный и объективный анализ риска банкротства является важным элементом успешного антикризисного реагирования, позволяя принимать упреждающие меры для предотвращения негативных последствий. Однако существующие методы оценки финансового состояния имеют недостатки в точности и скорости реагирования, что подчёркивает необходимость их улучшения.

Основные результаты исследования. Для анализа финансового положения и прогнозирования вероятности банкротства применяются различные подходы. В данном случае целесообразно применять многоступенчатый подход, комбинирующий традиционные методы финансового анализа с прогнозными моделями, основанными на машинном обучении [3, с. 626].

Такой синтез позволяет не только выявлять текущие финансовые проблемы, но и предвидеть возможные риски в будущем. При этом критически важна адаптация существующих моделей к специфике отрасли и размеру предприятия, а также учёт региональных экономических особенностей. Это позволит повысить точность прогнозов и, соответственно, эффективность антикризисных мер.

Профилактика финансовой несостоятельности требует внедрения системы раннего предупреждения, основанной на постоянном мониторинге ключевых финансовых показателей. Внедрение современных IT-решений, автоматизирующих сбор и анализ данных, позволит оперативно выявлять отклонения от целевых значений и своевременно сигнализировать о возникающих проблемах. Важным элементом системы является разработка чётких алгоритмов реагирования на различные сценарии кризисных ситуаций, предусматривающих конкретные шаги по стабилизации финансового положения [1, с. 580].

В случае наступления кризисной ситуации необходимо оперативно принимать корректирующие меры. Они могут включать оптимизацию расходов, реструктуризацию долгов, привлечение дополнительного финансирования или изменение бизнес-модели. Важно понимать, что универсальных решений не существует, и выбор наиболее эффективной

стратегии зависит от конкретных обстоятельств и причин кризиса. Ключевым фактором успеха является гибкость и адаптивность управления, способность быстро принимать решения и эффективно координировать действия всех подразделений предприятия.

В конечном счёте, эффективное антикризисное управление – это не только набор технических инструментов, но и культура ответственности и прозрачности внутри организации. Создание атмосферы открытого диалога, в которой сотрудники могут свободно выражать свои опасения и предлагать решения, способствует более раннему выявлению проблем и повышает эффективность принимаемых мер. Постоянное обучение и повышение квалификации персонала в области финансового анализа и управления рисками также являются важными элементами обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях нестабильной экономической среды.

Эффективность предложенного подхода также зависит от готовности руководства к внедрению инновационных технологий и изменению традиционных управленческих практик. Необходима комплексная программа обучения персонала, направленная на повышение финансовой грамотности и освоение современных методов анализа и прогнозирования. Важным аспектом является создание культуры открытости и обмена информацией внутри организации, что позволит оперативно выявлять возникающие проблемы и разрабатывать эффективные решения [2, с. 250].

Внедрение системы антикризисного управления требует значительных инвестиций в разработку и внедрение информационных систем, обучение персонала и привлечение внешних консультантов. Однако эти затраты оправдываются значительным снижением риска банкротства и повышением финансовой устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе. Кроме того, внедрение современной системы управления рисками способствует улучшению инвестиционной привлекательности компании и повышению доверия со стороны кредиторов и инвесторов [4, с. 148].

Практическая реализация предложенного подхода требует тесного сотрудничества между финансовыми аналитиками, специалистами по информационным технологиям и руководителями различных подразделений предприятия. Необходима чёткая координация усилий и разработка единой стратегии антикризисного управления, учитывающей специфику бизнеса и особенности отрасли. Важно создать эффективную систему контроля и оценки эффективности внедряемых мер, что позволит своевременно корректировать стратегию и добиваться поставленных целей.

Выводы. В заключение следует отметить, что в условиях современной экономической нестабильности эффективное антикризисное управление является необходимым условием выживания и процветания предприятий. Предложенный подход, основанный на интегрированной оценке риска банкротства и комплексном применении превентивных и корректирующих мер, позволяет значительно повысить финансовую устойчивость компании и

обеспечить её долгосрочное развитие. Дальнейшие исследования и практическое внедрение инновационных технологий в области антикризисного управления будут способствовать повышению конкурентоспособности российской экономики в целом.

Список использованных источников

1. Бутрова Е. В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 3. С. 579-590.
2. Васин С. М. Антикризисное управление: учебное пособие. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2023. 272 с.
3. Абдуллина А. Р. Методы в области антикризисного управления // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 27. С. 625-629.
4. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.]; под общей редакцией А. З. Бобылевой. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 542 с.

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ ПОДДЕРЖАНИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

АНГЕЛОВА Д. С.,

*ст. преподаватель кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности*

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

Аннотация. В динамичной среде современного бизнеса социально-экономическая защищённость организаций приобретает первостепенное значение. Это не просто вопрос социальной ответственности, но и залог долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности. Эффективное управление стратегией в этой области становится критическим фактором успеха.

Ключевые слова: управление, развитие, территория, социально-экономическая безопасность, предприятие, стратегия

MANAGEMENT OF THE STRATEGY FOR MAINTAINING SOCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

ANGELOVA D. S.,

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

Abstract. In the dynamic environment of modern business, the socio-economic security of organizations is of paramount importance. This is not just a

question of social responsibility, but also a guarantee of long-term sustainability and competitiveness. Effective management of strategy in this area is becoming a critical factor for success.

Keywords: management, development, territory, socio-economic security, enterprise, strategy

Любая предпринимательская деятельность всегда связана с риском. Изменчивость экономической среды и непредсказуемость хозяйственной деятельности вызывают нежелательные на предприятии последствия, диапазон которых колеблется от незначительных по масштабам убытков и вплоть до полного банкротства. В последнее время много руководителей, осознав необходимость обеспечения социально-экономической безопасности на своих предприятиях, создали специальные отделы, занимающиеся вопросом обеспечения безопасности. Социально-экономическая безопасность обеспечивается данными службами неэффективно в силу того, что не учитывается вся совокупность возникающих угроз, а также используется несистемный подход к оценке функциональных составляющих, т.е. предприятия сосредотачивают свою управленческую деятельность на обеспечении только отдельные элементы системы социально-экономической безопасности.

Поэтому особую актуальность приобретает проблема обеспечения социально-экономической безопасности предприятия, ведь правильное диагностирование проблем экономической устойчивости, систематизация угроз, рисков является важной задачей в обеспечении стабильного функционирования предприятия.

Первоочередным вопросом в рамках разработки стратегии обеспечения социально-экономической безопасности предприятий считается, установление отличий между активно используемыми в литературе дефинициями «риск», «опасность» и «угроза», а также возможных условий и ситуаций, при которых потенциальный риск перерастает в угрозу устойчивому функционированию предприятия, а затем и в опасность говоря о специфике социально-экономической безопасности предприятия.

Понятие риска можно охарактеризовать как возможность наступления неблагоприятных последствий в деятельности экономического субъекта. При наличии фактора риска формируется ситуация, благоприятная для появления опасности.

В результате логически приходим к выводу, что для создания системы обеспечения социально-экономической безопасности следует предупредить или существенно снизить последствия, вызванные рисками и угрозами социально-экономической безопасности субъекта.

Таким образом, угроза социально-экономической безопасности предприятия представляет собой совокупность условий и факторов, препятствующих реализации экономических интересов субъекта и создающих возможность нанесения ему ущерба в зависимости от

экономического потенциала. Для эффективного обеспечения социально-экономической безопасности предприятия следует проводить всесторонний анализ общей совокупности угроз.

В общей сложности системная классификация угроз представлена в таблице 1.

Таблица 1. Классификация угроз социально-экономической безопасности предприятия

Классификационный признак	Виды угроз
1. Непосредственность воздействия	Прямые; не прямые
2. Степень сформированности	Реальные; потенциальные
3. Возможность обнаружения	Явные; скрытые
4. Масштаб возможного воздействия на предприятие	Социально-экономическая безопасность в целом; социально-экономические интересы отдельных структурных подразделений предприятия
5. Виды социально-экономических интересов, которым они угрожают	Текущие социально-экономические интересы предприятия; долгосрочные социально-экономические интересы предприятия
6. Продолжительность	Временные; постоянные
7. Вероятность реализации	Высокий уровень; средний уровень; низкий уровень вероятной реализации
8. Размер вероятных убытков	Допустимый размер убытков; критический размер убытков; катастрофический размер убытков
9. Возможность предупреждения	Угрозы, которые могут быть предупреждены; угрозы, которые не могут быть предупреждены; не прогнозируемые

Управление социально-экономической безопасностью является составной частью общей системы управления предприятием и соотносится как частичное и общее.

Под системой обеспечения социально-экономической сохранности компании понимают комплекс организационно-управленческих, технологических, технических, профилактических и маркетинговых мероприятий, направленных на количественную и качественную реализацию защиты интересов компании от внешних и внутренних угроз [1].

Ввиду этого механизм управленческого влияния на систему социально-экономической безопасности предприятия имеет общий характер, обладая при этом специфическими методами и инструментами обеспечения.

Стратегическое управление представляет собой сложный процесс и содержит многоаспектную и комплексную оценку среды экономической деятельности предприятия, установление уровня влияния внутренних и

внешних угроз, а также разработку системы мер обеспечения надлежащего уровня защищенности посредством формирования и реализации соответствующих стратегий.

Концепция стратегического управления социально-экономической безопасностью предприятия имеет реализацию только в стратегически ориентированной организации, использующая систему стратегического планирования. Это дает возможность разрабатывать и претворять в жизнь систему стратегических планов, осуществлять текущую деятельность.

Следовательно, управление стратегией для гарантии социально-экономической защищенности организаций – это непрерывный процесс, требующий гибкости, адаптивности и постоянного совершенствования. Инвестиции в эту область не только укрепляют позиции организации в долгосрочной перспективе, но и способствуют созданию благоприятной рабочей среды и повышению лояльности сотрудников.

Список использованных источников

1. Руденко М. Н. Теоретические основы понятия «экономическая безопасность региона» // Сборник научных трудов «Экономика и управление». 2018. Выпуск 2. С. 483-489.
2. Толочко А. В. Особенности механизма обеспечения экономической безопасности на региональном уровне // Сборник научных трудов «Экономика и управление». 2018. Выпуск 2 С. 181-185.
3. Экономическая безопасность организации (предприятия): учебное пособие / Л. А. Кормишкина, Е. Д. Кормишкин, И. Е. Илякова. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2019. 293 с. URL: <http://znanium.com/catalog/product/989368>.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ СОВРЕМЕННЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

АПЛЁТОВА Д. М.,

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

Аннотация. Рассмотрена сущность стратегии развития предприятия на основе исторического подхода. Установлены основные характеристики некоторых подходов стратегического развития предприятий, а также уточнены условия их применения в зависимости от отрасли, внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

Ключевые слова: стратегия, предприятие, отрасль промышленности, подходы, методы, развитие, эволюция

COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES TO THE FORMATION OF MODERN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIES

APLETOVA D. M.,

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

Abstract. The essence of enterprise development strategy is considered based on the historical approach. The main characteristics of some approaches to strategic development of enterprises are established, and the conditions for their application are specified depending on the industry, external and internal conditions of the enterprise functioning.

Keywords: strategy, enterprise, industry, approaches, methods, development, evolution

В современных экономико-политических условиях любое предприятие Донецкой Народной Республики, независимо от отрасли деятельности и организационно-правовой формы, сталкивается с рядом трудностей и ограничений. Например, это ограниченность трудовых (их количество, возраст, уровень квалификации) и материально-сырьевых ресурсов (устаревшие технологии и оборудование, отсутствие доступа к сырьевым источникам из-за боевых действий), недостаток финансовых и информационных ресурсов и т. д. [1] Таким образом, для успешного функционирования и достижения поставленных целей предприятию необходимо разработать долгосрочный план действий, то есть стратегию своего развития.

Важно отметить, что нет единого подхода к определению что же такое стратегия развития и какие показатели её характеризуют. Подходы к определению и формированию стратегии развития постоянно менялись вместе с изменениями в экономике, технологиях и обществе. Эволюционно изменение взглядов к определению стратегии можно представить следующим образом (табл. 1):

Таблица 1. Эволюция определений понятия «стратегия» [2]

Год	Автор	Определение
1962 г.	А. Чандлер	определение долгосрочных целей и задач
1971 г.	К. Эндрюс	совокупность целей, задач и планов
1979 г.	М. Портер	реакция на внешние возможности и угрозы
1987 г.	Г. Минцберг	5 «П»: план, паттерн, позиция, перспектива, приём
1989 г.	И. Ансофф	набор правил для принятия решений
1995 г.	И. Н. Герчикова	система мер для достижения целей
1996 г.	В. А. Винокуров	система управленческих решений
1998 г.	А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд	план управления предприятием
2006 г.	О. С. Виханский и А. И. Наумов	генеральное направление действия

Таким образом, обобщая приведенные подходы, стратегия предприятия должна включать в себя чёткое понимание положения данного предприятия во внешней среде, точное определение желаемого результата, оценку внутренних ресурсов и «дорожную карту» по поэтапному претворению в жизнь поставленной цели.

Существует большое количество подходов и методов к разработке стратегий развития предприятий (табл. 2).

Таблица 2. Основные характеристики некоторых современных подходов к формированию стратегий развития предприятий

Подход	Суть	Сильные стороны	Слабые стороны	Условия применения
Традиционный стратегический анализ (SWOT-анализ, PESTEL-анализ, модель 5P и т. д.)	Анализ внешней и внутренней среды	Структурированный подход, глубокий анализ, обоснованные решения	Трудоёмкость, медлительность, неэффективность в условиях неопределённости	Стабильная среда, наличие времени и ресурсов
Инкрементальный (шахматный метод, пилотный проект и т. д.)	Постепенная адаптация	Гибкость, адаптивность, быстрая реакция на изменения, риск риска	Отсутствие внешнего вида, непоследовательность, упущенные возможности	Динамичная окружающая среда, ограниченные ресурсы, необходимость быстрого реагирования на изменения
Ресурсный	Фокус на внутренних ресурсах	Постоянное конкурентное преимущество, постоянное обновление, повышение эффективности	Сложность идентификации и измерения ресурсов, игнорирование внешнего фактора	Конкуренция, уникальные ресурсы, необходимость создания долгосрочных преимуществ
Стратегическое прогнозирование (форсайт)	Прогнозирование будущего	Предвидение возможностей и угроз, проактивные стратегии, адаптация к изменениям	Субъективность, неточность прогнозов, зависимость от экспертной оценки	Неопределённость, необходимость подготовки к будущему, разработка различных проявлений
Agile-подходы (CRM-системы, Scrum и т. д.)	Итеративное планирование и планирование	Гибкость, скорость, ориентация на результат, быстрое обучение, высокая продуманность	Требуется развитой культуры и возможности проведения экспериментов	Быстро меняющаяся среда, необходимость быстрого тестирования гипотез, высокий уровень автоматизации и цифровизации, кросс-функциональные команды

Таким образом, в зависимости от отрасли промышленности, внешних и внутренних условий функционирования предприятие может применять один или несколько методов приведенных подходов. Например, если это при добыче полезных ископаемых или в военно-космической отрасли логично придерживаться ресурсного подхода, а при производстве электроники, продуктов питания или одежды стоит применять инкрементальный или Agile-подходы. Если предприятие относится к отраслям естественных монополистов, то стратегическое прогнозирование будет связано с достижением национальных целей Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Аплётова Д. М. Стратегические императивы развития промышленных предприятий в контексте цифровой трансформации общества // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской науч.-практ. конф. с междунар. уч., 6-7 ноября, 2024, г. Донецк, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». Донецк: ДОНАУИГС, 2024. 810 с. С. 188-191.

2. Кельчевская Н. Р. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография. Москва: издательство «Креативная экономика», 2021. 212 с.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ В МІНОУО:
ПРИМЕР ВОЗДЕЙСТВИЯ GENSHIN**

Би Ч.,

*магистрант кафедры финансового менеджмента,
Белорусский национальный технический университет,
Минск, Минская область, Республика Беларусь;*

ВЕРЕМЕЙЧИК О. В.,

*канд. пед. наук, доцент,
заведующий кафедрой иностранных языков,
Белорусский национальный технический университет,
Минск, Минская область, Республика Беларусь*

Аннотация. В этой статье анализируется стратегическое управление, лежащее в основе феноменального глобального маркетингового достижения игры miHoYo, Genshin Impact. Используя теоретическую основу стратегического управления и маркетинговых концепций, в этом исследовании анализируется, как miHoYo использовала высококачественную

разработку продукта, сложную глобально-локальную маркетинговую стратегию, взаимодействие на основе контента и надёжное построение сообщества. Исследование иллюстрирует стратегическую согласованность между видением компании miHoYo и рыночным внедрением Genshin Impact, предлагая понимание эффективного стратегического управления маркетингом быстро развивающегося цифрового развлекательного бизнеса, неотъемлемой части современных социально-экономических систем.

Ключевые слова: стратегическое управление, маркетинговая стратегия, miHoYo, Genshin Impact, исследование случая, цифровые развлечения, глобализация

STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING AT MIHOYO: THE GENSHIN IMPACT CASE STUDY

BI C.,

*Master's student of the Department of Financial management,
Belarusian National Technical University,
Minsk, Minsk region, Republic of Belarus;*

VEREMEYCHIK O. V.,

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Foreign Languages,
Belarusian National Technical University,
Minsk, Minsk region, Republic of Belarus*

Abstract. This article analyzes the strategic management behind the phenomenal global marketing achievement of miHoYo's game, Genshin Impact. Using a theoretical framework of strategic management and marketing concepts, this case study analyzes how miHoYo utilized high-quality product development, sophisticated global-local marketing strategy, content-based interaction, and robust community building. The study illustrates the strategic consistency between miHoYo's company vision and market implementation of Genshin Impact, offering insights into effective strategic marketing management of the fast-paced digital entertainment business, part and parcel of contemporary socio-economic systems.

Keywords: strategic Management, Marketing Strategy, miHoYo, Genshin Impact, Case Study, Digital Entertainment, Globalization

Introduction. This paper aims to craft an analysis of the strategic management of marketing in miHoYo based on the specific case study of Genshin Impact. By synthesizing theoretical learnings from strategic management and marketing literature with an intimate study of miHoYo's strategy – from content-focused philosophy to global-local adaptations, community building strategies, and integrated digital campaigns – this discussion tries to unearth the primary strategic facets underlying Genshin Impact's marketing triumph. This research offers

valuable insights into successful strategy formulation and implementation in the highly competitive digital game business, with strategic management implications for complicated, technology-intensive international enterprises.

Theoretical Foundation and Analytical Framework. In this chapter, the theoretical foundation for analyzing miHoYo's strategic marketing management of Genshin Impact is established, integrating strategic management and marketing strategy theory into a viable analytical framework.

Strategic management involves the long-term direction of an organization, attempting to achieve sustainable competitive advantage by aligning resources to a dynamic environment. The central theoretical frameworks here are the Resource-Based View (RBV) of the firm, emphasizing unique internal resources and competencies (e.g., miHoYo's technology, art, IP) as drivers of competitiveness, and Dynamic Capabilities theory with its focus on the ability of a firm to alter and reconfigure competencies in rapidly changing environments like the digital games sector [1, p. 3]. Effective strategic management, leveraging such capabilities, is needed to achieve superior firm performance and value creation [3, p. 117].

Marketing strategy functions as a vital component of the overall corporate strategy with a view to creating and delivering customer value. Foremost principles are Segmentation, Targeting, and Positioning (STP) with a view to configuring the market strategy, and the Marketing Mix (Product, Price, Place, Promotion) for tactical execution. In the contemporary digital era, brand building, digital marketing, content marketing, and community marketing are in the limelight. Advanced analytics and machine learning radically enhance these marketing activities [4, p. 183]. One of the strategic decisions that global businesses like miHoYo face is how to manage standardization versus localization of marketing strategy in order to respond to global business challenges effectively [2, p. 101].

Overall analytical framework connects strategic management principles – such as long-term orientation, resources integration, competitive advantage establishment, and risk coping – with specific marketing strategy decisions of Genshin Impact (product quality, freemium strategy, multi-platform distribution, global-local promotion, community interaction). This model is aware that businesses are socio-economic systems in a globalized and digitalized world [2, p. 101], in which digitalization fundamentally reshapes value co-creation [3, p. 117] and demands strategic agility [1, p. 3]. Taking this view, the study will analyze how miHoYo strategically controlled its marketing mix, leveraging its internal competences and adapting to the global digital context in order to achieve universal success [4, p. 183].

Case Background: miHoYo and Genshin Impact. Analyzing the marketing strategic management of Genshin Impact needs to be contextualized within the background of the company developing it, miHoYo, and the game itself. Such background is given in this section, presenting the profile of miHoYo and the main features of the Genshin Impact project.

MiHoYo, established by founders who are fans of ACG (Anime, Comics, Games) culture, has developed into a force to be reckoned with in the global digital

entertainment industry. While specific incidents in its early existence are not within this scope, its corporate culture, sometimes encapsulated under the slogan "Tech Otakus Save the World," suggests a firm commitment to high-quality content creation through technological prowess and artistic innovation. This ethos is demonstrated in its product development and promotion. Before the global phenomenon of Genshin Impact, miHoYo had already gained success with games like the Honkai series (e.g., Honkai Impact 3rd). These earlier games built up the company's name for very visualized graphics, interactive action gameplay, and compelling narratives within the ACG genre, cultivating a fan base and honing its development expertise. In the Resource-Based View, miHoYo's key resources and capabilities involve its top-notch in-house R&D teams, state-of-the-art 3D modeling techniques, distinctive anime-style graphics, sophisticated music production, and increasingly mature IP operation, with extensive merchandising across channels like their own store and collaboration [5]. This foundation of premium content creation is the center of its strategy.

Genshin Impact, launched globally in September 2020, represents the height of miHoYo's ambition and ability. It is a free-to-play, open-world Action RPG (ARPG) across multiple platforms (PC, mobile, console), a tactical decision for maximum market reach. Its development philosophy was strongly quality-driven, with heavy investment over the course of several years to achieve production values routinely compared to AAA console titles. This emphasis on quality is not simply an attribute of a product but an intrinsic component of its market positioning [5].

The business model is primarily Free-to-Play (F2P) with a 'gacha' system for acquiring new weapons and characters, a popular monetization model for mobile and ACG-based games. Most significantly, Genshin Impact is a Game as a Service (GaaS), meaning that it is routinely updated with new regions, characters, story, and events. The ongoing content release is critical for player retention and revenue in the long term.

Upon release, Genshin Impact competed in a saturated market but carved out a niche for itself with its cross-platform launch, exceedingly high production value as a F2P title, and its specific popularity with the broad "pan-ACG" user base [5]. MiHoYo's promotional campaign leveraged the quality of the game, using a variety of creative assets directly from the game to appeal to prospective players. These included: story-focused trailers with in-game footage to showcase narrative hooks and emotional character moments; character-focused spotlights featuring visual appeal and combat prowess, with costume details and attack animations to induce yearning; and live-action material carefully crafted, often using high-quality cosplay or professionally generated content (PGC) to ground the virtual world without appearing low-quality [5]. This content-first approach was aimed at attracting a large initial audience and then relying on the game's depth and quality to retain core players and convert peripheral players into a loyal user base [5]. Both the launch campaign for and the post-launch promotion of the game were designed to appeal strongly to the target ACG demographic and yet have sufficient appeal to cross over into the mainstream.

Strategic Management Analysis of miHoYo's Marketing for Genshin Impact.

The marketing success of Genshin Impact is not merely tactical brilliance but a manifestation of coherent strategic management by miHoYo. Central to this was a content-driven strategy leveraging the game's high quality as the core marketing asset, representing a strategic investment in and deployment of miHoYo's core R&D and artistic capabilities. The Game as a Service model ensures continuous content updates, strategically designed to maintain long-term user engagement and loyalty [6].

The miHoYo adopted a bold globalization strategy with a simultaneous worldwide launch, balancing risks with immense opportunity [7]. This was underpinned by a "glocal" approach – maintaining global standards while executing meticulous localization, a strategic investment crucial for resonating with diverse cultural markets [7].

Crucially, miHoYo pursued a community building and user resonance strategy. Marketing centered around the game's IP fostered long-term brand value. Recognizing the power of user-generated content, miHoYo strategically encouraged and incentivized fan creations e.g., Bilibili contests, birthday events, turning players into active brand advocates and leveraging platforms like Twitch through streamer engagement [8, 9].

This integrated with digital marketing and brand building. Precise targeting of the ACG demographic through digital channels was coupled with extensive pre-registration campaigns. Beyond direct advertising, strategic cross-industry collaborations and extensive IP merchandise development aimed to build Genshin Impact into a transmedia cultural phenomenon, serving long-term brand equity goals. Ultimately, Genshin Impact's marketing strategy demonstrates strong synergy with corporate strategy, directly serving miHoYo's vision of global reach and IP leadership, while simultaneously utilizing and reinforcing the company's core competencies in technology, art, and IP creation [7].

Conclusion. The current paper has outlined the strategic management of miHoYo's Genshin Impact marketing success. Analysis proves that the global success of the game was not coincidental but a result of well-laid-out strategy deeply ingrained within miHoYo's company framework.

Besides, miHoYo cleverly managed the intricacies of globalization by implementing a "glocal" strategy, combining homogenized quality with thoughtful localization to appeal to diverse markets.

The case study demonstrates a remarkable synergy between miHoYo's corporate capability and vision and its marketing strategies. It indicates the degree to which strategic management principles – resource alignment, competitive advantage, long-term orientation, and flexibility – were effectively utilized in the rapidly evolving digital entertainment industry. As a social-economy environment model for operating within a multifaceted world socio-economic climate, miHoYo's strategic marketing management approach within Genshin Impact yields highly rewarding lessons for achieving long-term success through quality orientation, global vision, and high-level engagement with people in communities.

List of references

1. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., & Roig-Tierno N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. SAGE Open. Vol. 11. P. 3.
2. Ghauri P. N., Strange R., & Cooke F. L. (2021). Research on international business: The new realities. International Business Review, 30(2). P. 101.
3. Ranjan K. R., & Read S. (2024). Value co-creation, digital transformation and firm performance in B2B manufacturing firms. Industrial Marketing Management. P. 117.
4. Hossain M. A., Akter S., & Wamba S. F. (2022). Augmenting marketing capability through big data analytics and machine learning: A systematic review and future research agenda. Technological Forecasting and Social Change. P. 183.
5. Market research: Analyzing miHoYo's content marketing approach with Genshin Impact as an example. Zhihu. URL: <https://zhuanlan.zhihu.com/p/705102686>.
6. Zha X., Yan Y., Wang N., & Liu Y. (2020). Assessing the effect of motivations on user loyalty in the context of mobile games: The role of user engagement. Telematics and Informatics. P. 55.
7. Zhang S., & Fung A. (2023). Exploring the Success Factors of Chinese Mobile Games Going Global: A Case Study of Genshin Impact. Global Media and China, 8(3). P. 282-300.
8. Wohn D. Y., & Freeman G. (2020). Audience management practices of live streamers on Twitch. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 4(CSCW1). P. 1-24.
9. Xiao M., Wang R., & Chan-Olmsted S. (2022). To subscribe or not? Examining the effects of streamer interactivity, parasocial relationships, and viewing motivations on Twitch viewers' Tier 1 subscription intention. Telematics and Informatics. P. 70.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ
НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

ДЕДЯЕВА Л. М.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента непродуцированной сферы

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В докладе рассматриваются вопросы влияния экономической неопределённости на процесс принятия стратегических решений в организациях. Определена роль стратегического консалтинга в трансформации устоявшихся бизнес-моделей и клиентских ожиданий,

причины, которые вынуждают консалтинговые компании адаптироваться, предлагая новые методы и инновационные решения. Проанализированы преимущества, получаемые организациями в ходе консультирования с применением цифровых платформ, автоматизации аналитических процессов, использования искусственного интеллекта для прогнозирования и оптимизации.

Ключевые слова: неопределённость, стратегия, консалтинг, методы, стратегический анализ

STRATEGIC CONSULTING OF ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF INSTABILITY

DEDYAEVA L. M.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of management
of the Non-production Sector*

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

Abstract. The report examines the impact of economic uncertainty on the strategic decision-making process in organizations. The role of strategic consulting in the transformation of established business models and customer expectations, the reasons that force consulting companies to adapt, offering new methods and innovative solutions, is determined. The advantages obtained by organizations in the course of consulting using digital platforms, automation of analytical processes, and the use of artificial intelligence for forecasting and optimization are analyzed.

Keywords: uncertainty, strategy, consulting, methods, strategic analysis

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью нестабильности, вызванной динамичными изменениями в экономике, технологиях, социальной сфере и политике. В этих условиях организации сталкиваются с необходимостью оперативно адаптироваться к новым вызовам, чтобы сохранить устойчивость и конкурентоспособность.

Экономическая неопределённость значительно влияет на компании, усложняя долгосрочное планирование и прогнозирование, поскольку будущие условия трудно предсказать, что приводит к частым пересмотрам планов и бюджетов. Колебания валютных курсов и инфляция могут снижать прибыль и увеличивать риски неплатёжеспособности, особенно для компаний с высокой долговой нагрузкой. В условиях нестабильности компании часто откладывают крупные инвестиции, отдавая приоритет проектам с быстрой окупаемостью и низким уровнем риска. Нестабильность цен на сырьё и энергоресурсы вынуждает их чаще пересматривать цены на продукцию, что может снизить конкурентоспособность.

В ответ на эти вызовы компании должны разрабатывать более сложные системы управления рисками, используя инструменты хеджирования, страхования и диверсификации. Управление в ситуации экономической неопределённости включает разработку различных сценариев с соответствующими стратегиями, диверсификацию ассортимента и рынков, а также создание резервов и снижение долговой нагрузки для обеспечения финансовой устойчивости. Важно внедрять гибкие бизнес-модели и быстро реагировать на изменения рынка, используя современные технологии для анализа данных и прогнозирования.

Таким образом, условия неопределённости оказывают значительное влияние на процесс принятия стратегических решений в организациях, менеджеры сталкиваются с недостатком информации, сложностью прогнозирования и повышенными рисками, что требует особого подхода к разработке и реализации стратегий. В связи с этим не все организации могут самостоятельно справиться с возрастающей сложностью бизнес-процессов, что повышает востребованность профессионального стратегического консалтинга.

Стратегический консалтинг играет ключевую роль в помощи организациям при формировании долгосрочных планов развития в условиях неопределённости. Он не только обеспечивает компанию актуальными аналитическими инструментами, но и предлагает практические решения для минимизации рисков и максимизации возможностей. В связи с этим изучение методов стратегического консультирования в контексте адаптации к нестабильной среде приобретает особую актуальность.

Традиционно алгоритм действий специалистов по стратегическому консультированию включает анализ текущей ситуации в организации, который предполагает проведение диагностики бизнеса, выявление ключевых проблем и возможностей для роста. Далее следует разработка стратегии, в рамках которой формируются стратегические цели и пути их достижения, а также создаются сценарии развития, такие как рост, диверсификация и выход на новые рынки. Оптимизация бизнес-модели представляет собой пересмотр продуктового портфеля, каналов сбыта и цепочек создания стоимости, а также внедрение инноваций и цифровых технологий [1]. Управление изменениями включает помощь в адаптации компании к изменениям на рынке или внутри организации, обучение сотрудников и формирование новой корпоративной культуры. Оценка рисков заключается в идентификации потенциальных угроз и разработке мер по их минимизации, что ведёт к созданию системы управления рисками. Завершается процесс консалтинга реализацией предложенных рекомендаций, в ходе которой разрабатываются дорожные карты и KPI для отслеживания прогресса и контроля выполнения стратегических инициатив.

Под воздействием высокого уровня неопределённости, вызванной экономическими кризисами, геополитической нестабильностью, технологическими изменениями, стратегический консалтинг тоже

трансформируется, фокусируется на анализе внешних рисков и возможностей, гибком стратегическом планировании, оптимизации бизнес-моделей предприятий под изменяющиеся условия.

Стратегический анализ является неотъемлемой частью консалтинга, так как консультанты используют его для глубокого изучения и оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на долгосрочное развитие организаций. В рамках консалтинговых проектов стратегический анализ помогает клиентам понять текущее состояние их бизнеса, выявить ключевые тенденции, возможности и угрозы, а также сформировать надёжную основу для принятия стратегических решений. Однако в нестабильной среде традиционные методы стратегического анализа (например, SWOT или PEST) часто оказываются недостаточными.

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) значительно расширяет возможности стратегического консультирования. позволяет обрабатывать большие объёмы данных, выявляя закономерности и тренды, которые могут быть неочевидны для человека. ИИ «освобождает время для стратегических аспектов работы; алгоритмы машинного обучения формируют прогнозы и сценарии развития компаний, что помогает в принятии обоснованных решений на основе предсказаний будущих тенденций» [2, с. 416]. Эти технологии позволяют не только повысить эффективность процессов, но и улучшить качество принимаемых решений.

В настоящее время консалтинговые компании применяют более продвинутые подходы:

- сценарное моделирование;
- мониторинг макротрендов;
- раннее предупреждение о рисках с помощью использования технологий Big data и AI для выявления сигналов о потенциальных кризисах;
- Agile-стратегии и другие.

Сценарный метод и мониторинг макротрендов играют ключевую роль в стратегическом консалтинге, позволяя компаниям адаптироваться к неопределённости, выявлять новые возможности и минимизировать риски. Их применение особенно важно в условиях цифровизации, геополитической нестабильности и ускорения технологических изменений.

Сценарное планирование – это инструмент, который помогает компаниям рассматривать несколько вариантов будущего, а не опираться на единственный линейный прогноз. Основные преимущества этого метода заключаются в гибкости стратегии. Организации могут заранее подготовить планы действий для разных сценариев – оптимистичного, пессимистичного, базового с оценкой их влияния на бизнес. Кроме того, снижается уровень когнитивных искажений – предотвращается так называемая «ловушка предсказуемости», когда руководство ошибочно полагается на единственный вероятный исход. Анализ альтернативных сценариев выявляет новые ниши, технологии или бизнес-модели.

Таким образом, с помощью сценарного моделирования

консультанты помогают топ-менеджерам организации клиента подготовиться к разным вариантам будущего. Практика показывает, что компании, использующие сценарный подход, лучше переживают кризисы.

Мониторинг макротрендов – анализ геополитических, регуляторных, технологических и социальных изменений, которые могут повлиять на отрасль. Мониторинг макротрендов позволяет вовремя улавливать глобальные изменения. Вместе со сценарным методом они формируют основу для устойчивого стратегического управления в условиях неопределённости.

Классическое пятилетнее планирование в условиях турбулентности теряет смысл. Консультанты предлагают организациям Agile-стратегии – короткие циклы планирования на 6-12 месяцев с регулярным пересмотром приоритетов, модульные стратегии – создание «блоков» решений, которые можно быстро адаптировать под новые условия (например, гибкие производственные мощности или вариативные маркетинговые кампании).

К основным положительным характеристикам Agile-стратегии следует отнести:

- гибкость и адаптивность – намеченный план корректируется после каждой итерации на основе обратной связи;

- клиентоориентированность – постоянное вовлечение заказчиков или стейкхолдеров;

- прозрачность и коммуникация;

- непрерывное улучшение с помощью ретроспективы – после каждой итерации осуществляется анализ ошибок и оптимизация процессов.

Результаты исследования подтверждают, что стратегический консалтинг является мощным инструментом адаптации организаций к условиям нестабильности. Его ценность заключается в способности трансформировать вызовы в возможности, используя проверенные методики и инновационные решения. Комплексный подход, сочетающий глубокую диагностику, цифровизацию и гибкое управление, позволяет компаниям не только преодолевать кризисы, но и обеспечивать долговременный рост.

Таким образом, стратегический консалтинг остаётся неотъемлемым инструментом для управления в современных условиях, помогая организациям сохранять устойчивость и конкурентоспособность в динамично меняющейся среде.

Список использованных источников

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 512 с. ISBN 978-5-4461-1123-0.
2. Дедяева Л. М. Влияние подрывных инноваций на консалтинговую деятельность // Управленческий учёт. 2024. № 10. С. 413-420.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОГО УРОВНЯ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И СТРЕССА

ДОКТОРОВА Н. П.,

канд. наук по гос. упр. доцент,

доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В условиях быстро меняющейся внешней среды руководителям всё чаще приходится принимать решения в состоянии неопределённости и стресса. Рассматриваются когнитивные и эмоциональные факторы, влияющие на процесс принятия решений, а также предлагаются стратегии повышения устойчивости и эффективной работы менеджеров в условиях стресса, психологические особенности управленческого выбора в таких ситуациях.

Ключевые слова: управленческие решения, неопределённость, стресс, устойчивость

MAKING MANAGERIAL DECISIONS IN CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY AND STRESS

DOKTOROVA N. P.,

Candidate of Sciences in 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

Abstract. In a rapidly changing external environment, managers increasingly have to make decisions in a state of uncertainty and stress. The cognitive and emotional factors influencing the decision-making process are considered, as well as strategies for increasing the resilience and effective work of managers under stress, and the psychological features of managerial choice in such situations.

Keywords: management decisions, uncertainty, stress, resilience

Постановка проблемы заключается в том, что в условиях изменений внешней среды и неопределённости, многие менеджеры сталкиваются с необходимостью принятия решений в стрессовых ситуациях. Эти условия создают угрозу для качества принимаемых решений, поскольку стресс и неопределённость влияют на когнитивные и эмоциональные процессы, снижая способность к объективной оценке рисков и альтернатив. Важность данной проблемы заключается в том, что неправильные управленческие решения, принятые под давлением стресса, могут иметь серьёзные

последствия для бизнеса, что требует разработки эффективных психологических подходов и стратегий для повышения устойчивости и эффективности руководителей в таких условиях.

Целью исследования является выявление психологических факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений в условиях высокого уровня неопределённости и стресса, а также разработка рекомендаций по повышению эффективности и устойчивости руководителей при принятии решений в таких ситуациях.

Изложение материала. Современные условия ведения бизнеса характеризуются постоянными изменениями, высокой конкуренцией и сложностью прогнозирования событий. Всё это порождает высокий уровень неопределённости, который существенно влияет на процесс управленческого выбора. В таких условиях повышается риск ошибок, обусловленных как недостаточной информацией, так и психологическим напряжением. Стресс становится естественным спутником управленцев, что делает необходимым глубокое изучение влияния эмоциональных и когнитивных факторов на принятие решений.

Принятие управленческих решений представляет собой процесс выбора из нескольких альтернатив на основе имеющихся ресурсов и целей организации. В ситуациях высокой неопределённости руководители сталкиваются с необходимостью опираться на неполную или противоречивую информацию, что затрудняет объективную оценку рисков и выгод. Стресс, вызванный давлением времени, ответственностью и сложностью ситуации, влияет на когнитивные функции, снижая способность к аналитическому мышлению и увеличивая вероятность принятия импульсивных решений.

Одной из ключевых проблем в таких условиях становятся когнитивные искажения. Под влиянием стресса и неопределённости усиливаются эффекты склонность к ретроспективному искажению восприятия событий, а также чрезмерная уверенность в собственной правоте. Эти факторы снижают объективность оценки ситуации и могут привести к принятию субоптимальных решений.

Эмоциональные процессы также играют существенную роль в процессе принятия решений. Страх неудачи, тревожность за последствия выбора, раздражение из-за неопределённости способны не только сузить когнитивные рамки восприятия, но и вызвать избегание риска или, наоборот, склонность к неоправданным авантурным действиям. Управленцы в состоянии эмоционального возбуждения чаще ориентируются на краткосрочные цели, пренебрегая стратегическими перспективами.

Анализ эмпирических исследований показывает, что высокий уровень стресса снижает гибкость мышления и способность к креативному поиску альтернатив. Руководители в стрессовых ситуациях склонны выбирать либо наиболее знакомые консервативные стратегии, минимизируя риски, либо

действовать импульсивно, не проводя всестороннего анализа возможных последствий. Вместе с тем исследования подтверждают, что развитый эмоциональный интеллект – способность осознавать, регулировать и использовать свои эмоции – значительно повышает качество решений, снижая влияние негативных факторов стресса.

Психологические механизмы адаптации к стрессу и неопределённости включают развитие эмоционального интеллекта, использование методов управления стрессом и формирование толерантности к неопределённости. Развитие эмоционального интеллекта позволяет управленцам лучше понимать свои эмоциональные реакции, регулировать их и использовать эмоции как ресурс для осознанного выбора. К методам управления стрессом относятся практики осознанности (майндфулнесс), когнитивно-поведенческие техники, направленные на переоценку стрессовых ситуаций, а также методы рациональной рефлексии, способствующие более взвешенному анализу информации. Формирование толерантности к неопределённости предполагает развитие навыков адаптивного мышления и принятие ограниченности информации как естественной составляющей управленческого процесса.

Особое значение имеют групповые процессы и социальная поддержка. Коллективное обсуждение проблем, консультирование с коллегами, командная работа снижают эмоциональное напряжение и расширяют спектр воспринимаемых альтернатив, позволяя принимать более взвешенные решения в условиях неопределённости.

На основе проведённого анализа можно предложить ряд практических рекомендаций для руководителей. Важным направлением является регулярное развитие навыков стрессоустойчивости и эмоциональной компетентности через тренинги и специализированные программы. Необходимо внедрять методы подготовки к принятию решений в условиях неопределённости, в том числе через сценарный анализ и моделирование ситуаций. Организационная культура должна способствовать открытости в обсуждении проблем и поощрять командное принятие решений, что снижает уровень индивидуального стресса. Кроме того, активное использование инструментов прогнозирования и анализа позволяет уменьшить субъективное восприятие неопределённости.

Выводы. Следует отметить, что принятие управленческих решений в условиях высокого уровня неопределённости и стресса требует от руководителей не только профессиональной подготовки, но и развития специальных психологических компетенций. Работа над повышением эмоциональной устойчивости, развитием когнитивной гибкости и формированием толерантности к неопределённости становится залогом успешного функционирования организаций в современном мире.

НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ БИЗНЕСА

ЖУКОВА А. О.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ПАНЧЕНКО Е. С.,

магистрант кафедры менеджмента непроизводственной сферы

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В работе проанализированы основные направления использования интернет-технологий для разработки эффективной стратегии продвижения, включая создание веб-сайтов, использование социальных сетей, контент-маркетинг, SEO (поисковую оптимизацию) и e-mail-маркетинг. Выделены ключевые рекомендации по разработке эффективной стратегии продвижения с использованием интернет-технологий с указанием основных этапов, а также охарактеризованы ключевые аспекты текущего состояния интернет-технологий в бизнесе.

Ключевые слова: интернет-технологии, стратегия продвижения, социальные сети, контент-маркетинг, аналитика, персонализация

THE DIRECTION OF USING INTERNET TECHNOLOGIES IN DEVELOPING AN ENTERPRISE OR BUSINESS PROMOTION STRATEGY

ZHUKOVA A. O.,

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;

PANCHENKO E. S.,

Master's student of the Department of Non-Production Management

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The paper analyzes the main directions of using Internet technologies to develop an effective promotion strategy, including the creation of websites, the use of social networks, content marketing, SEO (search engine

optimization) and e-mail marketing. The key recommendations for developing an effective promotion strategy using Internet technologies are highlighted, indicating the main stages, as well as key aspects of the current state of Internet technologies in business.

Keywords: Internet technologies, promotion strategy, social networks, content marketing, analytics, personalization.

Интернет-технологии стали важнейшим социальным, экономическим и культурным феноменом XXI века. Они радикально изменили методы ведения бизнеса, открыв новые возможности для продвижения товаров и услуг. Это могут быть веб-сайты, социальные медиа, поисковые системы, электронная почта, мобильные приложения и другие формы онлайн-коммуникации, которые позволяют бизнесам взаимодействовать с клиентами, продвигать свои товары и услуги и увеличивать объём продаж. Основные интернет-технологии, используемые в бизнесе, включают SEO (поисковая оптимизация), SMM (маркетинг в социальных сетях), контекстная реклама и email-маркетинг [1, с. 77].

На сегодняшний день интернет-технологии являются неотъемлемой частью стратегий маркетинга большинства компаний. Специалисты по интернет-маркетингу разрабатывают комплексные стратегии, основанные на анализе данных, которые позволяют оптимизировать кампании.

Ключевые аспекты текущего состояния интернет-технологий в бизнесе включают в себя кроссплатформенность, что подтверждается успехом компаний, использующих разнообразные каналы для продвижения, такие как социальные сети, веб-сайты, блоги и электронная почта. Также важной характеристикой является персонализация, позволяющая предприятиям благодаря анализу больших объёмов данных предоставлять индивидуальные предложения и рекомендации. Не менее значимой является аналитика, которая включает использование различных аналитических инструментов для оценки эффективности маркетинговых кампаний и анализа поведения клиентов. Автоматизация процессов с помощью технологий, таких как CRM и инструменты для автоматизации почтовых рассылок, также играет важную роль в оптимизации бизнес-процессов [2, с. 110].

Несмотря на явные преимущества, интернет-технологии в бизнесе сталкиваются с рядом проблем и трудностей, таких как: высокая конкуренция, угрозы кибербезопасности, конфиденциальность, постоянные изменения алгоритмов.

Многочисленные исследования подтверждают важность интернет-технологий для бизнеса. Например, отчёт HubSpot подчёркивает, что компании, использующие стратегию контент-маркетинга, способны увеличить количество лидов на 3 % и более.

Следовательно, можно утверждать, что интернет-технологии являются эффективным средством для продвижения бизнеса в актуальных условиях.

Они продолжают эволюционировать, предоставляя фирмам новые возможности. Ключевым моментом должно стать ответственное и этичное обращение с данными, чтобы установить доверительные взаимоотношения с клиентами и обеспечить их вовлечённость в экосистему компании.

В последние десять лет технологии, такие как Big Data, искусственный интеллект и машинное обучение, привнесли новые возможности для анализа поведения клиентов и настройки рекламных кампаний.

Затраты на рекламу в России бьют рекорды. В то время как мировой рекламный рынок растёт на 5,3-5,8 %, у нас этот показатель уже достиг 45 % к концу 2023 года. По прогнозам аналитиков, в 2024 объём рынка электронной коммерции стал на 40 % выше показателей 2023 года.

Продажа товаров в интернете стремительно развивается благодаря расширению рекламных возможностей. Онлайн-торговые платформы начали применять внешнюю рекламу, что позволяет им становиться полноценными цифровыми розничными медиа и важными площадками для продвижения брендов.

Интернет-маркетинг включает в себя разнообразные методы и стратегии, которые можно адаптировать под конкретные цели и задачи бизнеса. Поисковая оптимизация (SEO) способствует привлечению органического трафика, контекстная реклама позволяет быстро достичь целевой аудитории, социальные медиа (SMM) помогают строить бренд и взаимодействовать с клиентами, а email-маркетинг обеспечивает поддержание связи с клиентами и стимулирует продажи. Комплексное использование этих инструментов позволит эффективно продвигать ваш бизнес в сети. Ключевым моментом является необходимость комплексного подхода и регулярного анализа результатов для внесения корректировок и улучшений [2, с. 145].

Таким образом, можно сделать вывод, что использование интернет-технологий в стратегии продвижения предоставляет огромные возможности, но также сопряжено с определёнными вызовами. Компании должны быть готовы адаптироваться к изменениям рынка, внедрять новые технологии и обеспечивать безопасность данных своих клиентов. Успешные кейс-стадии показывают, что компании, которые умеют тактически подходить к интернет-продвижению, могут значительно увеличить свою конкурентоспособность и достичь успеха на международной арене.

С учётом вышеизложенного можно утверждать, что интернет-технологии продолжают активно эволюционировать, и их влияние на стратегии продвижения станет ещё более значительным в будущем.

Разработка стратегии продвижения в цифровой среде представляет собой комплексный процесс, требующий тщательного анализа и планирования. Успешное продвижение зависит от последовательного выполнения нескольких ключевых этапов.

Первым шагом является определение целей и задач. Важно понять, что

именно компания ожидает от своей стратегии: это может быть повышение узнаваемости бренда, увеличение продаж, привлечение новых клиентов или улучшение взаимодействия с уже существующими. Цели должны следовать принципу SMART – быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени.

Следующий этап – анализ целевой аудитории. Это ключевой компонент, способствующий успешному продвижению. Необходимо изучить демографические данные, такие как возраст, пол, образование, а также психографические аспекты, включая интересы и привычки. Понимание поведения аудитории в интернете также играет важную роль: какие сайты они посещают, какие социальные сети предпочитают и каковы их потребительские привычки.

Кроме того, важным моментом является исследование конкурентов. Анализ конкурентного окружения помогает выявить их сильные и слабые стороны, а также использованные стратегии продвижения. Это даёт возможность найти ниши или методы, которые могут быть адаптированы для своей компании.

На основе собранной информации следует выбрать интернет-каналы для продвижения. Существует множество вариантов, таких как поисковая оптимизация (SEO), контекстная реклама (SEM), работа с социальными сетями, email-маркетинг и контент-маркетинг. Каждый из этих каналов подходит для определённых задач и целевых аудиторий [3, с. 55].

Одним из наиболее важных аспектов является создание уникального контента. Он должен быть качественным и актуальным для целевой аудитории. Рекомендуется использовать разнообразные форматы, такие как статьи, видеоролики, инфографики и другие интерактивные элементы, которые будут удерживать интерес пользователей.

Для эффективного отслеживания результатов необходимо применять аналитику и инструменты мониторинга. Эти инструменты помогут измерить трафик, оценить поведение пользователей и анализировать результаты рекламных кампаний. Важно использовать такие сервисы, как Google Analytics, Яндекс.Метрика и другие, чтобы находить и анализировать ключевые метрики.

Также не стоит забывать об адаптации и оптимизации стратегии. Цифровая среда динамична, и для поддержания конкурентоспособности важно регулярно анализировать результаты и корректировать свою стратегию. Например, A/B тестирование контента или рекламных кампаний может выявить наиболее эффективные решения.

Внедрение обратной связи и работа с клиентами также имеют большое значение. Важно поддерживать диалог с клиентами через комментарии в социальных сетях, опросы и регулярные рассылки, чтобы лучше понять их потребности.

Наконец, важным аспектом является обучение и развитие команды.

Необходимо регулярно обучать сотрудников основам интернет-маркетинга, чтобы они могли применять новые знания в работе. Это может включать участие в курсах, чтение специализированной литературы и посещение мероприятий в отрасли.

Таким образом, успешная стратегия продвижения в цифровой среде требует комплексного подхода, включающего анализ, планирование и постоянное развитие.

Современный бизнес не может обойтись без интеграции интернет-технологий в свою стратегию продвижения. Всё больше компаний осознают важность онлайн-присутствия и активного использования цифровых инструментов для привлечения и удержания клиентов. В результате, эффективное применение интернет-технологий позволяет не только повысить продажи, но и создать долгосрочные отношения с потребителями.

В этой связи становится всё более важным разрабатывать и внедрять эффективные стратегии, которые позволяют согласовывать цели с возможностями, оптимально использовать потенциал компании и адекватно реагировать на рыночные тренды и поведение потребителей. Современный Интернет-маркетинг включает в себя использование стратегий прямого отклика, которые традиционно применяются в прямых почтовых рассылках, на радио и в телевизионной рекламе, но адаптированы для онлайн-формата. Благодаря Интернет-маркетингу предприниматели могут поддерживать постоянный контакт с клиентами и мгновенно получать данные о продажах, спросе и прочей информации [4, с. 90].

Разработка стратегии продвижения с использованием интернет-технологий – это многоэтапный процесс, который требует тщательного анализа, планирования и постоянной адаптации. Следуя указанным рекомендациям, компании могут создать эффективную стратегию, которая поможет повысить их конкурентоспособность на рынке, привлечь новых клиентов и удержать существующих. Основными факторами успеха являются понимание целевой аудитории, использование analytics для мониторинга результатов и гибкость в адаптации к изменяющимся условиям.

Список использованных источников

1. Рассел Джесси. Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов. Москва: VSD, 2018. 111 с.
2. Матанцев А. Н. 600 способов продвижения торговой марки. Москва: Дело и сервис (ДиС), 2021. 610 с.
3. Алашкин П. Всё о рекламе и продвижении в Интернете. Москва: Альпина Диджитал, 2021. 568 с.
4. Nikhilesh Dholakia. Global E-Commerce and Online Marketing: Watching the Evolution. Москва: РГГУ, 2021. 389 с.

ИННОВАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗАЯЦ А. А.,

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

Аннотация. Туристический бизнес переживает постоянные изменения внешней среды, обусловленные технологическими достижениями, глобализацией экономики и культурными сдвигами общества. Создание инновационной культуры внутри организации становится важным условием повышения конкурентоспособности предприятий сферы туризма и гостеприимства.

Ключевые слова: инновация, культура предпринимательства, инновационная культура, туризм, предприятие

INNOVATIVE CULTURE AS A PART OF THE CULTURE OF ENTREPRENEURSHIP OF A TOURIST ENTERPRISE

ZAYATS A. A.,

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

Abstract. The tourism business is experiencing constant changes in the external environment due to technological advances, the globalization of the economy and cultural shifts in society. The creation of an innovative culture within an organization is becoming an important condition for increasing the competitiveness of tourism and hospitality enterprises.

Keywords: innovation, culture, innovative culture, tourism, enterprise

Современный туризм представляет собой одну из наиболее динамично развивающихся сфер экономики, испытывающих значительное воздействие внешних факторов, таких как изменения в технологиях, культура потребления и поведение потребителей. Важнейшей задачей организаций туристической отрасли становится создание и поддержание инновационной культуры как части культуры предпринимательства, обеспечивающей способность адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса и формировать конкурентные преимущества.

Одно из определений «инноваций» даёт Д. В. Арутюнова: инновация – это конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения социально-экономического, экологического, научно-технического или других видов эффектов. Автор указывает также на

прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационных, технических, социальных и экономических решений производственного, финансового, коммерческого, управленческого и иного характера [1].

Если воспользоваться определением, которое дал Б. К. Лисиным в статье «Социология инноватики», то можно понять, что инновационная культура – это область общекультурного процесса, характеризующая степень восприимчивости личностью, группой, обществом различных новшеств в диапазоне от толерантного отношения до готовности и способности к превращению их в инновации [2].

Под инновационной культурой понимают совокупность ценностей, убеждений, норм поведения сотрудников и организационных практик, способствующих развитию новых идей и внедрению технологических решений, повышающих конкурентоспособность предприятия. Она формируется на основе постоянного обновления и адаптации к новым условиям рынка.

Общие вопросы инновационной культуры рассмотрены в работах таких экономистов, как В. В. Исаев, Е. А. Ларичева, Ф. Т. Михайлов, А. И. Николаев, А. М. Николаев, А. А. Поскряков, И. В. Фокина, Л. А. Холодкова и другие [3].

Исследования показывают, что среди факторов, влияющих на инновационное развитие предприятия, помимо наличия научных разработок и финансовых ресурсов, важную роль играет именно уровень сформированной культуры. Современная наука выделяет разные виды культуры (например, организационная, профессиональная, инновационная), которые влияют на поведение и эффективность предприятия. Под культурой принято понимать достигнутый уровень общественного прогресса, выраженный в формах социальной организации жизнедеятельности, взаимодействии людей, создании и распространении духовных и материальных ценностей в ходе экономической деятельности.

Формирование инновационной культуры на предприятии должно осуществляться осознанно и систематизировано, учитывая особенности бизнеса и цели долгосрочного развития. Такая культура охватывает не только прогресс инновационных процессов, но и вовлечённость сотрудников, их удовлетворённость работой и участие в инновационных проектах. Благодаря этому сотрудники готовы воспринимать новые идеи, проявлять инициативу и воплощать инновации в жизнь.

Инновационная культура выступает как эффективный инструмент управления, отличающийся автономностью и способностью самостоятельно регулировать себя. Она оказывает значительное воздействие на модели поведения сотрудников и стиль руководства, направляя организацию на инновационный путь развития.

Основными элементами, формирующими инновационную культуру в туризме, можно назвать принятие риска и терпимость к ошибкам,

возможность свободного обмена идеями между сотрудниками разных подразделений, регулярное проведение мероприятий по повышению квалификации и обучению сотрудников современным технологиям, использование ИТ-решений и инструментов аналитики для принятия стратегических решений, инвестиции в исследования и разработки нового продукта и сервиса.

Развитие инновационной культуры требует от руководства предприятия способности делегировать полномочия сотрудникам и создать условия для открытого обсуждения проблем и предложений. Это позволит стимулировать творчество и инициативу, необходимые для долгосрочного процветания компании.

Факторы, способствующие развитию инновационной культуры: поддержка руководства, мотивация сотрудников, доступность технологий и благоприятная внешняя среда.

Внедрение инноваций в туристическом секторе включает не только технические решения, такие как новые ИТ-платформы и аналитика больших данных, но также управленческие практики, маркетинговую стратегию и продуктовое предложение.

Роль инновационной культуры в развитии туристического предприятия заключается в оптимизации, организации, контроле, рационализации, регулировании и стимулировании взаимодействия всех элементов инновационной системы предприятия.

Инновационные процессы в туристическом бизнесе включают разработку уникальных продуктов и услуг, внедрение цифровых технологий, развитие инфраструктуры и улучшение качества обслуживания клиентов. Туризм является одной из наиболее динамичных отраслей мировой экономики, требующей постоянного внедрения новшеств.

Основные составляющие инновационной культуры туристической фирмы включают такие компоненты, как стремление к нововведениям среди персонала всех уровней управления; поддержка экспериментальных проектов руководством компании; гибкость внутренних структур и открытость изменениям; поощрение креативности и нестандартных решений; наличие информационных ресурсов и современных технологий для реализации новых инициатив.

Для эффективной интеграции инноваций в повседневную деятельность предприятия необходимо соблюдать ряд условий:

- 1) разработка стратегии инновационного развития, включающей цели и приоритеты изменений;
- 2) формирование команды профессионалов, обладающих компетенциями для реализации инновационных проектов;
- 3) организация информационной поддержки нововведений;
- 4) контроль результатов инновационной деятельности и оценка её влияния на общую производительность.

Сегодня основными тенденциями развития туризма становятся цифровизация всех аспектов предоставления услуг, рост интереса к экологическому и культурно-направленному туризму, усиление конкуренции и необходимость постоянного улучшения качества продукции и сервиса.

Практически каждая крупная туристская компания стремится использовать передовые технологии, включая Big Data, AI, VR/AR-технологии, роботизацию, чтобы привлечь больше клиентов и оптимизировать внутренние процессы.

Для усиления инновационной культуры предприятия рекомендуется провести внутренний аудит текущих возможностей и ограничений инновационной деятельности, создать специальные подразделения или группы, занимающиеся разработкой и реализацией инновационных проектов, повышать квалификацию сотрудников посредством тренингов и семинаров по вопросам внедрения новых технологий, интегрировать систему вознаграждения за успешные идеи и инициативы, использовать внешние ресурсы (консалтинговые агентства, стартапы, венчурные фонды) для ускорения темпов инноваций.

Создание и поддержка инновационной культуры как составляющей части культуры предпринимательства играют ключевую роль в успехе туристического предприятия. Компании, способные своевременно реагировать на изменения внешней среды и применять передовые методы управления, имеют больше шансов достичь высоких финансовых результатов и сохранить лидерство на рынке.

Таким образом, формирование инновационной культуры является важнейшим фактором успеха любого туристического предприятия. Благодаря поддержке творчества работников и инициативе, внедрению новейших технологий и ориентации на потребности потребителей, предприятие способно значительно повысить свою конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие в условиях быстро меняющегося мира.

Список использованных источников

1. Арутюнова Д. В. Инновационный менеджмент. Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2014 // Bizlog Деловое общение. URL: http://bizlog.ru/lib/b6/1_1.htm.
2. Баклашкина Е. В., Чернякова М. А. Инновационная культура в современной индустрии туризма // VI Международная студенческая научная конференция «Студенческий научный форум-2014». URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014002517>.
3. Меленькина С. А. Разработка методов исследования и оценки инновационной культуры как фактора конкурентоспособности промышленных предприятий: дисс. ... на соискание учёной степени канд. экон. наук. URL: https://www.susu.ru/sites/default/files/dissertation/dissertaciya_melenkina.pdf.

ИНТЕГРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК: УСТОЙЧИВОСТЬ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

ИВАХНЕНКО А. А.,

*аспирант, ассистент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности*

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

Аннотация. В современных реалиях интеграция предпринимательских структур в глобальные цепочки поставок становится стратегически значимым направлением. В данном исследовании рассматриваются современные вызовы, препятствующие участию отечественных предпринимательских структур в международных логистических цепочках. Особое внимание уделяется приоритетным направлениям развития отечественных предпринимательских структур с целью их интеграции в глобальные цепочки поставок

Ключевые слова: предпринимательские структуры, глобальные цепочки поставок, устойчивость, конкурентное преимущество, санкции

INTEGRATION OF BUSINESS STRUCTURES INTO GLOBAL SUPPLY CHAINS: SUSTAINABILITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

IVAKHNENKO A. A.,

Postgraduate student,

*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*

Abstract. In modern realities, the integration of entrepreneurial structures into global supply chains becomes a strategically significant direction. This study examines the current challenges that hinder the participation of domestic entrepreneurial structures in international supply chains. Special attention is paid to sustainability as a factor of competitive advantage. Priority directions of development of domestic entrepreneurial structures for the purpose of their integration into global supply chains are proposed

Keywords: entrepreneurial structures, global supply chains, sustainability, competitive advantage, sanctions

Современные глобальные цепочки поставок претерпевают глубокие трансформации в условиях геополитической нестабильности, технологических изменений и нарастающих требований к устойчивости. Предпринимательские структуры – особенно субъекты малого и среднего

бизнеса – стремятся интегрироваться в данные цепочки поставок с целью получения дополнительных конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Проблема интеграции отечественных предпринимательских структур в глобальные цепочки поставок отражена в работах таких учёных, как И. В. Тимралиев [1], Н. В. Нечай, Б. Атаев, Ш. Рахманбердиев [3], А. Овезбердиев, Д. Язгельдиев, М. Мухыев [5] и других. При этом, с учётом наличия определённых санкционных ограничений вследствие российско-украинского конфликта, вопрос интеграции российских компаний в международную систему поставок является актуальным.

Согласно И. В. Тимралиеву, глобальные цепочки поставок представляют собой сложные сети транснационального производства, логистики и распределения, охватывающие весь жизненный цикл создания добавленной стоимости – от добычи сырья до конечного потребителя [1]. Особенностью данных цепочек является взаимосвязь и взаимозависимость производителей и поставщиков в рамках единой интегрированной системы. По этой причине влияние российско-украинского конфликта на глобальную торговлю и производство ощущается повсеместно, но наиболее остро – странами, тесно интегрированными в российские цепочки поставок. Зависимость от российского экспорта сырья и полуфабрикатов, особенно в металлургической отрасли, видоизменяет производственные процессы в Европе и Азии. Как результат, необходимость адаптации к новой реальности требует от многих стран пересмотра торговых стратегий и поиска новых партнёров для обеспечения стабильного доступа к критически важным ресурсам [2].

Для Российской Федерации санкции стали катализатором глубоких изменений в логистической отрасли. От необходимости перестройки цепочек поставок и развития региональных центров до внедрения цифровых технологий и поиска новых рынков, логистические компании столкнулись с беспрецедентными вызовами.

Как отмечают Б. Атаев, Ш. Рахманбердиев, О. Какалыев в своей статье «Глобальные цепочки поставок: проблемы и стратегии адаптации в условиях кризиса», в текущих реалиях отечественные предпринимательские структуры сталкиваются с рядом системных барьеров, существенно ограничивающих их участие в глобальных цепочках поставок [3].

Во-первых, нарушения поставок, вызванные геополитическими конфликтами, санкциями или глобальными кризисами (например, пандемией COVID-19), приводят к дефициту комплектующих, повышению себестоимости логистических услуг и, как следствие, снижению операционной устойчивости бизнеса. Предпринимательским структурам зачастую сложно оперативно переориентировать маршруты поставок или найти локальные аналоги, что усугубляет риски разрыва цепочки ценности [3].

Во-вторых, многих субъектов хозяйствования ограничивает их возможности для эффективного участия в международных цепочках. Отсутствие интеграции с цифровыми платформами логистического планирования, мониторинга поставок и управления запасами препятствует прозрачности операций и снижает доверие со стороны крупных заказчиков. Современные глобальные цепочки требуют применения технологий больших данных и блокчейн, что требует существенных инвестиций в цифровую трансформацию, недоступных большинству предпринимательских структур без государственной или институциональной поддержки [3].

В-третьих, уязвимость к колебаниям спроса и цен является критическим фактором, особенно в условиях нестабильной внешней среды. Малые и средние предприятия, как правило, не обладают достаточным запасом финансовой прочности и гибкости, чтобы выдерживать резкие изменения рыночной конъюнктуры. Отсутствие диверсифицированной клиентской базы и зависимости от одного или двух крупных партнёров делает их бизнес-модель подверженной кризисным явлениям [3].

Наконец, отсутствие доступа к международным стандартам и сертификации препятствует интеграции в международные цепочки поставок, особенно в секторах с высокими требованиями к качеству, безопасности и экологичности продукции. Предпринимательские структуры зачастую не располагают ни ресурсами, ни знаниями, необходимыми для прохождения международной сертификации (например, ISO 9001, ISO 14001, или стандартов устойчивого развития). Это создаёт институциональный барьер для выхода на внешние рынки и участия в партнёрских проектах с транснациональными компаниями, которые предъявляют высокие требования к прозрачности и контролю поставок [3].

Одним из направлений решения вышеуказанных проблем стала переориентация Российской Федерации на внутренние ресурсы и азиатские рынки, развитие Северного морского пути и усиление роли в транзитных перевозках. Эти стратегические изменения позволили открывать новые горизонты для экономического роста, укрепления суверенитета и повышения конкурентоспособности государства на мировой арене [4].

В своей работе А. Овезбердиева, Д. Язгельдиев, М. Мухыев «Глобальные цепочки поставок в эпоху неопределённости: вызовы и стратегии адаптации» акцентируют внимание на том, что в условиях неопределённости критически важным становится развитие гибких моделей поставок, в которых малый бизнес способен адаптироваться быстрее крупных корпораций, при этом сталкивается с недостаточным объёмом финансовых, информационных, человеческих ресурсов, необходимых для этого [5].

Более того, одним из решений вышеописанных проблем стала переориентация бизнеса на соответствие деятельности экологическим, социальным и управленческим критериям. Это открывает новые ниши для

российских компаний и определяет их положение как устойчивое. Устойчивость теперь рассматривается не как вспомогательный фактор, а как условие выживания и роста на внешних рынках.

Помимо этого, внедрение цифровых технологий и автоматизация процессов стали неотъемлемой частью стратегии выживания и конкурентоспособности в условиях меняющейся экономической реальности. Технологические инновации, от развития отечественного программного обеспечения до внедрения искусственного интеллекта и блокчейна, стали ключевым фактором повышения эффективности и конкурентоспособности [4].

На основе проведенного анализа можно выделить следующие направления развития отечественных предпринимательских структур для их интеграции в глобальные цепочки поставок (табл. 1).

Таблица 1. Приоритетные направления развития отечественных предпринимательских структур с целью их интеграции в глобальные цепочки поставок

Направление	Содержание	Эффект
Цифровизация	Внедрение цифровых платформ отслеживания и управления поставками	Снижение транзакционных издержек
Сертификация	Получение международных стандартов качества и экологичности	Расширение доступа на внешние рынки
Партнёрские модели	Альянсы с крупными компаниями и государственными структурами	Снижение входного барьера
Институциональная поддержка	Участие в нацпроектах и кластерных инициативах	Доступ к финансированию и знаниям
Риски и устойчивость	Разработка сценариев реагирования и резервных цепочек	Устойчивость к внешним шокам

Таким образом, интеграция предпринимательских структур в глобальные цепочки поставок требует системной трансформации бизнес-моделей, акцента на устойчивость и стратегического взаимодействия с внешними акторами. В данном исследовании концепция устойчивого развития рассматривается не только как фактор выживания, но и как источник конкурентного преимущества, особенно в условиях многополярного мира. Успешность такой интеграции определяется способностью предпринимательского сектора адаптироваться к требованиям глобальных партнёров при поддержке государства и институтов развития.

Список использованных источников

1. Тимралиев И. В. Международные цепи поставок: понятие, сущность, современное состояние // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2021. № 1(73). С. 21-26.
2. Россия и глобальные цепочки поставок // Официальный сайт об экономических исследованиях Econs.online. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/rossiya-i-globalnye-tsepochki-postavok/>.
3. Атаев Б. Глобальные цепочки поставок: проблемы и стратегии адаптации в условиях кризиса // Экономика, право, общество сегодня: оценки, проблемы, пути решения: Сборник статей X Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 19 сентября 2024 года. Петрозаводск: Международный центр научного партнёрства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. С. 32-36.
4. Как крупный бизнес создаёт ответственные цепочки поставок // РБК. 2023. URL: <https://www.rbc.ru/neweconomy/news/655ca1b99a79476cb9a4fa23>.
5. Овезбердиева А. Глобальные цепочки поставок в эпоху неопределённости: вызовы и стратегии адаптации // Вестник науки. 2024. Т. 3, № 2(71). С. 124-127.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

КИРИЛЮК О. М.,

*канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,
Омск, Омская область, Российская Федерация;*

ИГУМЕНОВА У. О.,

*магистрант кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,
Омск, Омская область, Российская Федерация*

Аннотация. Статья посвящена анализу практических аспектов использования SWOT-анализа в рамках стратегического управления организацией. Рассмотрены основные этапы проведения анализа, его роль в выявлении внутренних сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Статья демонстрирует эффективность SWOT-анализа как инструмента системного подхода для оперативного реагирования на изменения внутренней и внешней среды, а также для разработки долгосрочных стратегий развития.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегическое управление, внешняя и внутренняя среда

PRACTICAL APPLICATION OF SWOT ANALYSIS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANISATION

KIRILIUK O. M.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Commerce
FSBEI HE «Omsk state transport university»,
Omsk, Omsk republic, Russian Federation;*

IGUMENOVA U. O.,

*Master's student of the Department of Management, Marketing and Commerce
FSBEI HE «Omsk state transport university»,
Omsk, Omsk republic, Russian Federation*

Abstract. The article is devoted to the analysis of practical aspects of using SWOT-analysis within the framework of strategic management of an organization. The main stages of the analysis, its role in identifying internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats are considered. The article demonstrates the effectiveness of SWOT-analysis as a tool of system approach for prompt response to changes in the internal and external environment, as well as for the development of long-term development strategies.

Keywords: SWOT-analysis, strategic management, external and internal environment

Современные организации характеризуются высокой динамичностью и сложностью, что требует внедрения эффективных инструментов стратегического управления.

SWOT-анализ – один из наиболее распространённых методов, позволяющий оценить внутренние сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы. В данной статье рассмотрены практические аспекты использования SWOT-анализа в управлении организацией и показана его роль в формировании устойчивых стратегий развития.

SWOT-анализ (от англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) представляет собой структурированный подход к выявлению и систематизации:

- сильных сторон – внутренних ресурсов и возможностей организации, которые способствуют достижению целей;
- слабых сторон – внутренних ограничений, препятствующих эффективной деятельности;

- возможностей – внешних факторов, которые могут быть использованы для улучшения позиций организации;
- угроз – внешних рисков и проблем, негативно влияющих на деятельность [1].

Применительно к организациям SWOT-анализ становится инструментом для комплексной оценки положения, учитывающей как внутренние особенности, так и внешнюю среду.

Практические этапы проведения SWOT-анализа:

1. Сбор информации. На первом этапе осуществляется сбор данных о внутреннем состоянии организации: ресурсы, компетенции, технологические возможности. Также анализируется внешняя среда – рыночные тенденции, конкуренция, законодательство и социальные факторы.

2. Определение и классификация факторов. Все собранные элементы систематизируются по четырём категориям SWOT: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

3. Анализ и оценка факторов. Каждый фактор оценивается с точки зрения влияния на стратегические цели организации. Для повышения объективности чаще используется метод экспертных оценок и количественных показателей [1, 2].

4. Разработка стратегий. Результаты SWOT-анализа служат основой для формирования стратегических вариантов действия:

- стратегии использования сильных сторон и возможностей (агрессивные стратегии);
- стратегии снижения влияния слабых сторон при использовании возможностей (консервативные стратегии);
- стратегии защиты от угроз с помощью сильных сторон (стратегии защиты);
- стратегии минимизации слабостей и угроз (стратегии выживания).

SWOT-анализ выполняет несколько ключевых функций в стратегическом управлении:

- диагностическая функция. Позволяет выявить реальные внутренние проблемы и внешние вызовы, что способствует принятию обоснованных решений;
- планировочная функция. Обеспечивает основу для разработки эффективных стратегий и планов развития;
- коммуникационная функция. Упрощает понимание стратегической ситуации среди участников управления и способствует согласованию интересов;
- прогностическая функция. С помощью анализа возможных угроз и возможностей формирует сценарии развития, что повышает адаптивность системы [2].

Рассмотрим роль SWOT-анализа в управлении ИП Игуменова Л. Н. под торговой маркой «KazMirTorg». KazMirTorg занимается производством и

продажей традиционных казахских национальных сладостей, таких как: шелпек, баурсак с медом и топлёным маслом, жент (десерт из проса, сахара и масла), козе (лакомство из сахара и орехов), талкан (мука из обжаренного ячменя с мёдом), ириски на кобыльем молоке, курт с мёдом, куырдак-десерт (современная адаптация).

Деятельность организации направлена на сохранение и популяризацию традиций казахской кулинарии, которая придерживается исходных рецептов и технологий приготовления. Работа отличается высоким качеством, вниманием к деталям и глубоким уважением к национальной культуре.

Благодаря усилиям компании KazMirTorg, казахские сладости находят отклик как среди местных жителей, так и среди гостей региона, способствуя развитию этнокулинарного туризма и интереса к национальному наследию.

ИП Игуменова Л. Н. придаёт особое значение корпоративной культуре и внутренним традициям. Основатель компании отмечает, что успешная коммуникация с клиентом зависит от внутренних факторов, таких как доверие и вера сотрудников в свою работу. Она подчёркивает важность создания компании, где люди чувствуют себя счастливыми и мотивированными.

В компании существуют внутренние традиции, такие как празднование государственных и религиозных праздников, регулярные собрания сотрудников для проведения совместного досуга. Эти традиции способствуют сплочению коллектива и поддержанию уникальной корпоративной культуры.

ИП Игуменова Л. Н. работает в Казахстане, где относительная политическая стабильность и государственная поддержка малого и среднего бизнеса (программы субсидий, льготных кредитов, грантов) создают благоприятные условия для развития предприятий в сфере общественного питания.

Экономическая ситуация в Казахстане влияет на потребительские расходы и, соответственно, на спрос на кондитерскую продукцию (особенно премиум и национального сегмента).

Рост доходов населения способствует увеличению посещаемости магазина, тогда как экономический спад может снизить потребление. Кроме того, инфляция и колебания валютного курса могут повлиять на стоимость сырья и упаковки, а конкуренция с другими магазинами требует постоянного улучшения сервиса и маркетинговых активностей.

В последние годы в мире наблюдается рост интереса к национальной культуре и традициям, что значительно увеличивает спрос на казахские сладости, особенно в праздничные периоды. ИП Игуменова Л. Н. успешно использует эту тенденцию, ориентируясь на использование качественного и натурального сырья и создавая полезные, без консервантов продукты. Кроме того, компания ориентируется на активных молодых людей, что способствует формированию лояльной аудитории.

ИП Игуменова Л. Н. активно внедряет современные технологии для улучшения деятельности. Например, в своё время компания запустила сайт для предзаказа товаров, что позволило ускорить обслуживание и повысить удобство для клиентов. Также компания использует цифровые инструменты для онлайн-продаж, управления онлайн-репутацией и анализа отзывов, что помогает оперативно реагировать на обратную связь от клиентов и улучшать качество обслуживания.

Технологии автоматизации (например, кассовые системы, программы лояльности) позволяют оптимизировать бизнес-процессы и снижать операционные издержки.

Возможность продвижения через социальные сети и digital-маркетинг делает компанию более заметным брендом среди молодых потребителей.

Все эти факторы формируют стратегию развития ИП Игуменова Л. Н. В целом, компания успешно адаптируется к внешним факторам, внедряя инновации и поддерживая связь с социумом.

Все заинтересованные стороны оказывают значительное влияние на ИП Игуменова Л. Н. Удовлетворение потребностей клиентов, выстраивание крепких партнёрских отношений, анализ конкурентной среды и работа с надёжными поставщиками – ключевые факторы для устойчивого развития компании. Успех бренда зависит от умения балансировать между возможностями и угрозами, адаптируясь к изменениям рынка.

С учётом факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия можно сделать вывод о том, что внешняя среда организации имеет благоприятный характер.

Перейдём к анализу внутренней среды ИП Игуменова Л. Н.

Миссия ИП Игуменова Л. Н.: «Возродить интерес к казахским национальным сладостям, делая их доступными, узнаваемыми и любимыми как среди казахстанцев, так и за рубежом, способствуя сохранению культурной идентичности через вкус и традиции».

Миссия формирует внутренние приоритеты: высокое качество, внимание к культуре и традициям, ориентация на клиента и внедрение современных форматов торговли.

Ценности KazMirTorg:

1. Традиции и идентичность: уважение к культуре, истории и рецептурам.

2. Качество и натуральность: каждый сотрудник понимает важность чистоты, свежести и честности к потребителю.

3. Командная работа: небольшая численность коллектива формирует сплочённую и доверительную атмосферу.

4. Открытость к инновациям: компания не боится экспериментов – новые упаковки, digital-продвижение.

Особенности организации:

1. Семейная атмосфера: многие сотрудники работают давно, с

доверием и вовлечённостью в общее дело.

2. Гибкость в управлении: сотрудники могут напрямую общаться с руководством, предлагая улучшения.

3. Обучение и развитие: поощряется инициатива, предлагаются мастер-классы по новым продуктам, участие в выставках.

Внутренняя среда ИП Игуменовой Л. Н. выстроена на балансе традиций и современности. Компактная, но чёткая структура, сильная корпоративная культура и вовлечённость коллектива создают основу для устойчивого развития.

SWOT-анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1. SWOT-анализ ИП Игуменова Л. Н.

Сильные стороны	Слабые стороны
- уникальная специализация на казахских сладостях; - налаженное собственное производство; - традиционные рецептуры и натуральные ингредиенты; - семейная корпоративная культура	- ограниченная дистрибуция (всего 3 магазина); - малая маркетинговая активность; - недостаточный масштаб для экспансии; - малый ассортиментный ряд
Возможности	Угрозы
- рост интереса к этно-продукции; - участие в гастрофестивалях, ярмарках; - выход в e-commerce и соцсети; - развитие туризма и спроса на сувенирную продукцию; - развитие бизнеса путём расширения ассортимента или внедрения новшества; - коллаборации и партнёрства	- высокая конкуренция на рынке сладостей; - рост цен на сырьё и упаковку; - нестабильный потребительский спрос; - возможность копирования концепции конкурентами

Описание сильных сторон ИП Игуменова Л. Н.:

- у бренда своя ниша – этнические сладости, что отличает от массовых кондитерских компаний;
- наличие собственного цеха и стабильного коллектива обеспечивает качество и контроль;
- доверие клиентов, лояльная аудитория, ориентированная на традиции и натуральность.

Слабые стороны ИП Игуменова Л. Н.:

- географическая ограниченность (присутствие только в Павлодаре);
- отсутствие активной стратегии продвижения в интернете;
- организация пока не масштабировала своё присутствие за пределами города.

Возможности ИП Игуменова Л. Н.:

- запуск новой бизнес-идеи для расширения влияния (например, формат кофейни, совмещённый с национальными сладостями, может привлечь широкую аудиторию);
- использование цифровых каналов и маркетинговых инструментов позволит выйти на

более крупный рынок;

- развитие туризма и национальной идентичности делает такой продукт востребованным.

Угрозы ИП Игуменова Л. Н.:

- крупные конкуренты с лучшими ресурсами могут повторить формат и оттянуть клиентов;

- внешнеэкономические факторы (инфляция, курс валют) могут повлиять на себестоимость;

- ухудшение покупательной способности приведёт к снижению спроса на премиальные продукты.

Так, компания KazMirTorg имеет крепкую базу – уникальную продукцию, собственное производство, лояльных клиентов и узнаваемость. Однако внутренняя ограниченность и внешние вызовы требуют развития.

Стратегическое развитие ИП Игуменова Л. Н. должно быть направлено на активное использование имеющихся возможностей (особенно онлайн-каналов и растущего спроса) для преодоления внутренних слабых сторон (расширение масштаба и маркетинговой активности) и минимизации влияния внешних угроз (укрепление бренда, контроль издержек, гибкое ценообразование).

Таким образом, практическое применение SWOT-анализа в стратегическом управлении организацией способствует более глубокому и всестороннему пониманию как внутреннего состояния системы, так и внешних условий её функционирования. Этот метод позволяет формировать адаптивные и эффективные стратегии, что особенно важно в условиях нестабильной и быстро меняющейся среды. Внедрение SWOT-анализа как системного инструмента станет залогом повышения эффективности управления и устойчивого развития организации в целом.

Список использованных источников

1. Саидова А. Р. SWOT-анализ как универсальный инструмент стратегического управления // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии»: Сборник научных трудов. Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2023. С. 33-44. EDN EZNEQV.

2. Кайшева А. Л. Роль SWOT-анализа в разработке и реализации стратегии организации // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 49. С. 582-588. EDN MTTCLE.

ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ И СКВОЗНАЯ АНАЛИТИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

КИРЬЯКОВА В. В.,

канд. гос. упр.,

ст. преподаватель кафедры маркетинга и логистики

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена обзору современных тенденций и перспектив маркетинга в сети интернет; также обозначена сущность и роль сквозной аналитики в оценке маркетинговых интернет-мероприятий. Обозначены современные каналы и актуальные инструменты продвижения товаров и услуг в интернете.

Ключевые слова: маркетинг, интернет, реклама, каналы, инструменты, сквозная аналитика, стратегии, показатели эффективности

INTERNET MARKETING AND END-TO-END ANALYTICS: CURRENT TRENDS

KIRIYAKOVA V. V.,

Candidate of Sciences in 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

Abstract. The article is devoted to an overview of current trends and prospects of marketing on the Internet; it also outlines the essence and role of end-to-end analytics in evaluating online marketing activities. Modern channels and relevant tools for promoting goods and services on the Internet are outlined.

Keywords: marketing, Internet, advertising, channels, tools, end-to-end analytics, strategies, performance indicators

Существует классический способ продажи товара или услуги, когда человеку дают именно то, что ему нужно, закрывая его потребность. Анализ современных маркетинговых коммуникаций убеждает нас в том, что на первый план всё чаще выходит второй способ продажи. Состоит он в том, что продавец посредством современных маркетинговых технологий сам создаёт потребность в товаре или услуге у целевой аудитории, буквально заставляя поверить в то, что данный товар или услуга ей крайне необходим, даже если на самом деле это не так. Развитие информационных технологий привело к тому, что даже самые безумные или на первый взгляд бесперспективные проекты порой приносят своим создателям гигантские

прибыли. Оба вышеуказанных способа работают, каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Но, в любом случае, современный маркетинг невозможен без информационных технологий, без интернета.

Всё более употребляемыми в широких кругах становятся современные маркетинговые термины: конверсия, лид, прогрев, воронка продаж, лонгрид, контент, холодная аудитория и пр.

Продажи и маркетинг не тождественные понятия, но второй увеличивает первые. Маркетинг не равен пиару, но пиар является маркетинговой технологией. Маркетинг не идентичен личному бренду, но личный бренд – действенный инструмент маркетинга. Маркетинг не равен рекламе, но реклама – обязательный инструмент маркетинга.

На сегодняшний день существует примерно 14 каналов продвижения товара или услуги в интернете. Основные из них: поисковая оптимизация, контекстная реклама, поисковая реклама, таргетированная реклама, контент-маркетинг, SMM, маркетинг влияния, маркетплейсы и пр. Каждый из этих каналов имеет свои преимущества и слабые стороны. Но в любом случае современные тенденции очень динамичны, развитие и даже просто поддержание уровня бизнеса требует быстрой адаптации к новым форматам и одновременного присутствия на нескольких площадках. И, как следствие, использования нескольких каналов продвижения.

Каналы продвижения включают в себя инструменты, которые действуют в определённой совокупности, обеспечивая искомый маркетинговый результат. Существует концепция маркетинг-микса, предложенная Борденом Н. в 1953 г. Она подразумевает, что по одному эти маркетинговые инструменты не эффективны, они работают в совокупности, т.н. маркетинг – микс инструментов.

Самые известные инструменты маркетинга: исследования, реклама, товарная политика, каналы сбыта, продуктовая линейка, упаковка, промо мероприятия, брендинг и пр., всего порядка 14 инструментов. В 1960 году Джером Маккарти, американский профессор маркетинга, предложил концепцию 4Р, которой упростил и сгруппировал все инструменты маркетинга для того, чтобы их было легко использовать. Эта концепция довольно успешно используется маркетологами по сей день с учётом современных тенденций маркетинга и динамичности рынков сбыта.

Выбирая канал продвижения товара или услуги в интернете и связку инструментов, необходимо учитывать три основных критерия: время (насколько быстро внедряются), стоимость и срочность (как быстро дают результат). Наиболее значимым критерием является стоимость, исходя из неё предприниматель формирует бюджет своей маркетинговой кампании.

Существует три примерных стратегии, которые обусловлены жизненными реалиями конкретного бизнеса, в конкретный момент времени.

Стратегия 1. «Яма» или «Когда нет денег на рекламу».

1. Оформление страницы в социальных сетях.

2. Ежедневная публикация контента по матрице 9 постов.

3. Сбор базы клиентов из всех старых каналов, её анализ, связаться со всеми и рассказать о новом предложении.

Стратегия 2. Тестирование новой ниши. Имеется стартовый бюджет. Здесь необходимо считать конверсию, использовать быстрые бесплатные инструменты, приносящие отклик в течение первых недель. К ним относятся: страница в социальных сетях, написание постов с самой сутью и постов продающих, настройка контекстной рекламы с бюджетом до 10 тыс. руб., настройка таргета с бюджетом до 10 тыс. руб., регистрация в справочниках.

Стратегия 3. Постоянная реклама. Поочерёдное подключение разных каналов.

1. Выбор приоритетного канала.

2. Отработка его так, чтобы он давал постоянный прогнозируемый результат.

3. Подключение второго по приоритетности канала, отработка его.

4. Подключение третьего канала.

Понимание того, насколько отработан канал, а также общая оценка эффективности рекламной кампании в современных условиях невозможна без сквозной аналитики. Сквозная аналитика – инструмент, который позволяет понять, как окупаются маркетинговые приёмы в интернете. Она отслеживает весь путь клиента: от первого клика до покупки. Такой метод анализа помогает понять, какой источник трафика приводит покупателей, а какой приводит только заявки без дальнейшей оплаты. Помогает определить рекламу, которую можно отключить, чтобы выделить больше времени и денег на работу с каналами, которые приносят выручку. Это такой подход в анализе эффективности маркетинга, при котором отслеживают путь клиента от первого клика по рекламе и визита на сайт до заявки, покупки и повторных продаж.

Сквозная аналитика нужна компаниям, которым важно оценивать результаты рекламы по продажам, то есть понимать, какая реклама приводит клиентов, а какая лишь сливает бюджет. На данный момент сервисы сквозной аналитики набирают всё большую популярность не только в крупном и среднем бизнесе, но и у представителей малого бизнеса. Это связано с развитием Телеграм, уходом с прежних площадок, которые не работают в России, развитием маркетплейсов, общим удорожанием рекламных бюджетов, зачастую низкой квалификацией маркетологов [3].

Анализируя результаты рекламных кампаний, специалист изучает десятки показателей: от охвата и количества кликов до процента досмотров видео, цены за просмотр, времени на сайте, реакций на промпост и т. д. Не все они нужны, чтобы оценить результаты. Некоторые помогают проанализировать интересы целевой аудитории, другие – качество юзабилити сайта или оформления аккаунта в соцсетях [1].

Наиболее важными показателями эффективности интернет-маркетинга являются: охват, частота показов, показатель отказов, клики, цена клика, конверсия, цена лида, стоимость заказа и пр. Всего порядка 18 показателей.

На данный момент существует чёткая тенденция к изменениям подхода к оценке эффективности маркетинговых мероприятий в сети интернет. Этому способствуют множество факторов: от внешних санкций до изменения мышления предпринимателей, когда приходится вникать в сферы, где ранее просто платились деньги, и результат был более быстрым и давал прибыль. Сейчас в сфере бизнеса изменился подход к статье расходов на рекламу, рекламные бюджеты выделяются на чёткие задачи и прогнозируемые результаты; всем нужна прозрачность, чёткость и понимание того, какой результат бизнес получит на выходе, постоянный мониторинг, оценка и аналитика эффективности, рынок очень динамичен, тенденции сменяют одна другую со всё большей скоростью. В этих условиях прекрасно показывают себя сервисы сквозной аналитики. Она помогает экономить рекламный бюджет, упрощает анализ, оптимизирует составление отчётности, позволяет точнее оценивать эффективность кампании, делает работу маркетинга и отдела продаж более прозрачной [3].

Таким образом, мы видим, что современные тенденции российского рынка требуют от всех его участников новых подходов, гибкости структур, повышения квалификации кадров. Маркетинговые задачи усложняются, их решение является вызовом, как для бизнеса, так и для маркетологов. И здесь всё более значимую роль будут играть сервисы сквозной аналитики. Использование данных сервисов позволит оптимизировать маркетинговые мероприятия в сети интернет, что в целом будет способствовать развитию предпринимательства в России.

Список использованных источников

1. Генералова А. Сквозная аналитика // Блог Roistat.
URL: <https://roistat.com/rublog/skvoznaya-analitika/>
2. Кочкина О. Как оценить эффективность рекламной кампании: показатели, методы, нюансы // SMMplanner.
URL: <https://smmplanner.com/blog/kak-otsienit-effektivnost-rieklamnoi-kampanii-pokazatieli-mietody-niuansy/>
3. Сокульская А. 19 показателей для оценки эффективности рекламы // ppc.world. URL: <https://ppc.world/articles/19-pokazateley-dlya-ocenki-effektivnosti-reklamy/>
4. Сульман Д. Что такое сквозная аналитика и зачем она нужна // practicum.yandex.ru. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/skvoznaya-analitika/>

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИМЕНЯЕМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

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 статье рассматриваются вопросы теоретических аспектов методологии процесса управления и обоснования применяемых инструментов менеджмента на предприятиях железнодорожного транспорта. Развитие рыночных отношений повышает ответственность и самостоятельность предприятий в выработке и принятии управленческих решений по обеспечению эффективности их работы. Управленческие решения оказывают сильное влияние на все функции управления в организации, это обстоятельство определяет высокую значимость управленческих решений как инструмента менеджмента.

По мнению многочисленных учёных-экономистов и практиков, эффективность экономического и социального развития, а также развития отраслевых и территориальных комплексов, внешнеэкономических связей определяется качеством управления субъектами хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли. Различные аспекты, соотносимые с темой данного исследования, рассматривались в работах многих учёных и практиков, но с позиции определения эффективности и обоснования применяемых инструментов менеджмента тема раскрыта не в полной мере.

Исследована система управления производственно-хозяйственным процессом в субъектах хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли, и на основе результатов аналитического исследования обоснована необходимость применяемых инструментов менеджмента в организациях, применяя методики теоретического исследования, экономического анализа, ситуационного анализа, системного подхода и синтеза информации.

Ключевые слова: менеджмент, инструмент менеджмента, предприятие, инфраструктура, железнодорожный транспорт, экономика

STUDY OF APPLIED MANAGEMENT TOOLS AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

KOZLOV V. S.,

Doctor of Economics, Associate Professor,

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

Abstract. The article examines the theoretical aspects of the methodology of the management process and the justification of the applied management tools at

railway transport enterprises. The development of market relations increases the responsibility and independence of enterprises in the development and adoption of management decisions to ensure the efficiency of their work. Management decisions have a strong influence on all management functions in the organization, this circumstance determines the high importance of management decisions as a management tool.

According to numerous economists and practitioners, the effectiveness of economic and social development, as well as the development of industry and territorial complexes, foreign economic relations is determined by the quality of management of business entities of the railway industry infrastructure. Various aspects related to the topic of this study were considered in the works of many scientists and practitioners, but from the standpoint of determining the effectiveness and justification of the applied management tools, the topic is not fully disclosed.

The system of production and business process management in business entities of the railway industry infrastructure was studied and, based on the results of the analytical study, the need for the applied management tools in organizations was substantiated using the methods of theoretical research, economic analysis, situational analysis, systems approach and information synthesis.

Keywords: management, management tool, enterprise, infrastructure, railway transport, economy

Показатели работы менеджера неразрывно связаны с эффективностью принимаемых им решений. Управление организацией в своей основе может быть объяснено именно в контексте управленческих решений. Подлинная сущность менеджмента проявляется в эффективности мер от принятых решений по прошествии некоторого спланированного промежутка времени. Процесс принятия решения основан на снижении уровня неопределённости информации по намеченным задачам. Поэтому принятие решения в процессе управления всегда связано с информационными процессами. Достаточное и объективное информационное обеспечение процесса принятия решения позволяет добиваться высокой эффективности управленческого процесса. В связи с этим повышается актуальность системного анализа используемых инструментов менеджмента, хозяйственной деятельности, отвечающих современным требованиям развития рыночной экономики [1].

На субъектах хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли сосредоточены необходимые различные ресурсы железнодорожного транспорта, такие как: финансовые, трудовые, материальные. Поиск резервов улучшения качественных показателей использования имеющихся ресурсов и освоения резервов должно иметь приоритетное значение с целью повышения эффективности деятельности предприятий железнодорожной отрасли.

Например, специальные, единичные, политические, экономические, периодические, организационные и другие. Важно понимать методологию

принятия управленческих решений. Она помогает структурировать данный процесс и способствует принятию эффективных управленческих решений. Принятие решений происходит в определённой среде организации, как внешней, так и внутренней. На фоне непрерывно изменяющихся условий необходимо учитывать факторы, влияющие на процессы принятия управленческих решений. На результаты деятельности предприятий влияют многочисленные и разнообразные факторы. Одной из задач экономического анализа является исследование как самих факторов, так и степени их влияния [1, 2].

В результате использования методов теории и анализа было определено, что по уровню воздействия на результативность работы факторы делятся на основные и второстепенные. Основные имеют значительное влияние на результаты работы в конкретных условиях, и их изучают в приоритете от второстепенных.

Используя метод теории, было определено, что движущие силы, условия, необходимые для осуществления хозяйственных процессов, причины, которые влияют на результаты этих процессов, являются факторами.

Требования к информации, которая используется для экономического анализа: достоверность, своевременность, полнота, детальность, многоаспектность. Процесс обеспечения экономического анализа надлежащей информацией предусматривает: сбор данных (формирование доступа к нужным источникам информации); обработку данных; организацию хранения данных, обеспечивающее быстрый их поиск и передачу аналитику. На предприятии целесообразно создать компьютеризированную систему информационного обеспечения. Продуктивность экономического анализа во многом зависит от грамотной организации, отвечающей ряду требований, таких как: научное направление строится и осуществляется на плановой основе, базируется на актуальных и передовых методиках, обеспечивая результативность и эффективность аналитической работы.

Важным принципом организации аналитических операций является чёткое сегментирование задач по проведению анализа среди всех участников. Аналитическая работа входит в должностные инструкции всех ТОП-менеджеров, которые принимают управленческие решения. На предприятиях выше среднего уровня деятельностью экономических служб управляет главный экономист, который управляет процессом аналитической деятельности. Может быть принято решение о создании отдельного аналитического отдела (группы экономического анализа). На средних и мелких предприятиях аналитическую работу возглавляет менеджер, главный бухгалтер. При анализе финансового состояния устанавливается эффективность использования основных и оборотных средств, размер оборотных средств, целевое использование средств специального назначения, состояние расчётов с поставщиками, дебиторами и кредиторами. Финансовое положение предприятий железнодорожного транспорта, в

частности железнодорожных станций, зависит от выполнения планов по грузовым и пассажирским перевозкам, от себестоимости перевозок и производительности труда. Следует отметить, что финансовое положение предприятия находится в тесной связи и взаимозависимости с другими показателями, характеризующими эффективность работы предприятия [3, 4].

Благодаря улучшению эксплуатационной работы железных дорог, повышению её эффективности сокращаются транспортные затраты, что оказывает содействие уменьшению транспортной составной в стоимости товаров и улучшению финансового состояния железнодорожного транспорта и его конкурентоспособности. В свою очередь, качество транспортных услуг, которые предоставляются владельцам груза, в значительной мере зависит от развития инфраструктуры железнодорожного транспорта и совершенствования технологии перевозок.

Перевозочный процесс должен организовываться так, чтобы железные дороги полностью выполняли взятые на себя обязательства относительно перевозки грузов в установленные сроки и с минимальными затратами. Минимальное значение эксплуатационных затрат отвечает условию выполнения нормативов времени на всех этапах перевозочного процесса (на станциях и участках); при этом обеспечивается наименьшая продолжительность пребывания груза в процессе транспортировки, которая имеет большое значение для перевозчика. Это время будет отвечать технологическим срокам доставки грузов, которые определяются рациональной технологией эксплуатационной работы и согласованы с нормативным сроком, установленным Правилами перевозок грузов. Такая организация эксплуатационной работы целиком удовлетворяет потребителей и обеспечивает получение железными дорогами максимальных доходов. Автоматизации должны подлежать: расчёт учётных и отчётных форм отчетности на отчётный период через сутки, декаду и месяц, выдача оперативной учётной информации в режиме реального времени на основе оперативной информации из динамической модели грузовых перевозок в КС ЭОД [4, 5].

Вывод. На основе полученных результатов исследования было определено, что необходимо осуществлять экономическое обоснование внедряемых и используемых инструментов менеджмента на субъектах хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли с целью повышения их эффективности и аргументации. Используя теоретический метод и метод дедукции, было установлено, что предложенные мероприятия будут способствовать совершенствованию организации планирования на железнодорожном транспорте, а также повышению синергетического эффекта за счёт взаимодействия автоматизации информационных потоков и ведения учёта грузовых вагонов на станциях и расчёт учётных и отчётных форм на отчётный период через сутки, декаду и месяц, а также выдавать оперативную учётную информацию в любой момент.

Список используемых источников

1. Козлов В. С. Управленческие решения как основа эффективной реализации функций менеджмента // Менеджер. 2019. № 3(89). С. 160-167. EDN EGMWQR.
2. Липатова О. В., Горленко Е. И., Желудкович Т. И. Процессный подход как элемент совершенствования системы управления локомотивным хозяйством // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности). 2022. № 1(15). С. 186-194.
3. Климов Г. Ф. К вопросу о стратегическом планировании развития железнодорожного транспорта // История и перспективы развития транспорта на севере России. 2012. № 1. С. 93-98. EDN REOBKD.
4. Козлов В. С. Повышение эффективности инструментов менеджмента и процесса их реализации на субъектах хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 6(180). С. 91-95. DOI 10.34773/EU.2024.6.15. EDN CCIZJW.
5. Kozlov V. S. Features of the management of the transport system and its impact on the economy of the region // Modern informatization problems in simulation and social technologies MIP-2025'SCT: Proceedings of the XXX-th International Open Science Conference (Yelm, WA, USA, January 2025), Yelm, 09-10 January 2025 year. Yelm: Science Book Publishing House LLC, 2025. P. 74-78. EDN JPPYYU.

СПОСОБЫ, ПРИНЦИПЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА МЕНЕДЖМЕНТА

КОЗЛОВ В. С.,

д-р экон. наук, доцент,

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

ЧЕРНЕЦКИЙ В. Ю.,

д-р гос. упр., доцент, доцент

*ФГБОУ ВО «ДонГМУ Минздрава России»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

КОЗЛОВА Е. А.,

канд. экон. наук, доцент,

*декан инженерно-инновационного факультета
УО «Белорусский государственный университет
пищевых и химических технологий»,
Могилёв, Могилевская область, Республика Беларусь*

Аннотация. В статье проанализированы современные способы планирования, определены общие тенденции развития, а также выявлены

принципы бизнес-планирования в современных условиях хозяйствования. Проанализированы литературные источники и определена актуальность данного исследования. Определено, что в современных условиях хозяйствования необходимо постоянно совершенствовать процесс планирования в организациях любой собственности.

Ключевые слова: планирование, менеджмент, бизнес-планирование, развитие, принципы, эффективный процесс, стратегия, тактика

METHODOLOGY OF BUSINESS PLANNING DEVELOPMENT IN A MARKET ECONOMY

KOZLOV V. S.,

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

CHERNETSKY V. Y.,

*Doctor of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor
FSBEI HE «DonGMU of the Ministry of Health of Russia»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

KOZLOVA E. A.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Engineering and Innovation
EI «Belarusian State University of Food and Chemical Technologies»,
Mogilev, Mogilev region, Republic of Belarus*

Abstract. The article analyzes modern methods of planning, identifies general development trends, and identifies the principles of business planning in modern business conditions. The literature sources are analyzed and the relevance of this study is determined. It is determined that in modern business conditions it is necessary to constantly improve the planning process in organizations of any property.

Keywords: planning, management, business planning, development, principles, effective process, strategy, tactics

Все действия людей, за исключением инстинктивных, носят плановый характер. В начале они строят в своём сознании образ, т. е. план действий, а потом действуют на основании этого плана для достижения желаемых целей, связанных с удовлетворением потребностей и решением насущных проблем. Аналогичное положение имеет место и на более высоких иерархических уровнях. В системе управления экономикой планированию

принадлежит ведущее место. Оно является одним из важнейших инструментов экономической политики, обеспечивающим равновесие на национальном рынке путём антициклического регулирования и снижения уровня инфляции, целенаправленного влияния на объём и направления капитальных вложений, изменение структуры экономики для достижения стратегических целей.

Вопросами бизнес-планирования и принципах, на которых они реализуются в организациях, посвящены работы отечественных и зарубежных авторов. Однако данное направление требует постоянного исследования, т. к. необходим процесс адаптации к динамически меняющимся условиям, с которыми сталкиваются организации, все новые факторы, которые влияют на эффективность планирования и его качественный уровень реализации.

Экономические законы объективны и накладывают свой отпечаток на способы экономических действий и экономические отношения. Их необходимо соблюдать, выдерживать определённые материально-вещественные и стоимостные пропорции, а всякая сознательно поддерживаемая пропорциональность есть, по существу, планированием. Поэтому современная экономика должна сочетать рыночный механизм саморегулирования и плановое управление. В условиях рыночной экономики ведущей, определяющей формой управления, способом функционирования становится саморегулирование. Объективная необходимость планирования, как на уровне хозяйствующего субъекта, так и государства сохраняется, но ему придаются новые формы [1, 2].

Оценка эффективности организации и управления производством предприятия невозможна без правильного определения системы соответствующих показателей и критериев. Под термином «критерий» будем понимать «характерный признак, на основании которого можно судить о достоверности или степени достижения какого-либо явления или процесса» [3].

К показателям, характеризующим организацию и управление процессом бизнес-планирования, можно отнести: коэффициент ритмичности производства; коэффициент качества выполнения управленческих функций; коэффициент оперативности работы аппарата управления; коэффициент текучести (стабильности) кадров и др.

Используя методы теоретического анализа и синтеза, было определено, что современная система государственного планирования строится на следующих принципах: централизованное планирование в масштабах всего хозяйства страны носит преимущественно индикативный, рекомендательный характер и сводится к разработке планов-прогнозов; государственное планирование распространяется преимущественным образом на объекты государственной собственности и проявляется в форме государственных программ; косвенное государственное планирование – через госзаказы; планирование на уровне предприятия, фирм, компаний разных форм

собственности представляет в основном самопланирование, находящееся в то же время под воздействием государственного законодательного регулирования и финансирования заказов.

В зависимости от временного диапазона действий, продолжительности периода, на который рассчитаны мероприятия, различают краткосрочную и долгосрочную экономическую политику и соответствующее ей планирование.

Инструментом проведения государственной экономической политики является: фискальная (финансово-бюджетная), монетарная (кредитно-денежная) и внешнеэкономическая политика. Они должны обеспечивать: экономические свободу и справедливость, социальную защищённость, высокий уровень трудовой занятости, экономический рост, сбалансированность внешнеторговых операций.

Выводы. Эффективная реализация государственной экономической политики требует соответствующих инструментов, одним из которых является планирование, т. е. процесс своевременного принятия и оценки взаимосвязанной совокупности решений.

Планирование предусматривает разработку и обоснование показателей, экономических нормативов, лимитов, отражающих объективно существующую ограниченность ресурсов, которые могут быть использованы обществом в плановом периоде для достижения поставленных тактических и стратегических целей экономического и социального развития страны.

Список использованных источников

1. Козлов В. С. Принципы и тенденции развития процессов бизнес-планирования как инструмент менеджмента в современных экономических условиях // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2023. № 32. С. 231-239.

2. Козлов В. С. GR-менеджмент и создание межотраслевого баланса // Эффективные системы менеджмента: стабильное качество в нестабильных условиях: Материалы X юбилейного Международного научно-практического форума, Казань, 24-26 ноября 2022 года / под редакцией И. И. Антоновой. Казань: Издательство «Познание», 2023. С. 101-105.

3. Козлова Е. А. Оценка эффективности организации и управления производством // Финансово-экономическое регулирование и развитие отраслей, комплексов, предприятий: Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Казань, 20 марта 2020 года. Казань: Научная общественная организация «Профессиональная наука», 2020. С. 12-18.

СЦЕНАРИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ-СУБЪЕКТОВ ВЭД В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

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*

Аннотация. Исследование посвящено сценариям повышения конкурентоспособности субъектов внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в условиях глобальных вызовов: санкций, цифровизации, регионализации торговли и ужесточения ESG-стандартов. Основное внимание уделяется следующим сценариям: диверсификации рынков (переориентация на БРИКС, ЕАЭС), внедрению альтернативных финансовых инструментов (SPFS, CIPS), технологическим решениям (блокчейн, ИИ), мерам государственной поддержки (ЭКАР, упрощение таможенных процедур). Подчёркивается роль финансовой автономии и кадровой адаптации субъектов ВЭД.

Ключевые слова: конкурентоспособность, риски, сценарии, субъекты внешнеэкономической деятельности

SCENARIOS FOR ENSURING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES- ENTITIES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

KULESHOVA L. V.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The study is devoted to scenarios for increasing the competitiveness of foreign economic activity (FEA) entities in the context of global challenges: sanctions, digitalization, regionalization of trade and tightening of ESG standards. The main attention is paid to the following scenarios: market diversification (reorientation to BRICS, EAEU), implementation of alternative financial instruments (SPFS, CIPS), technological solutions (blockchain, AI), government support measures (ECAR, simplification of customs procedures). The role of financial autonomy and personnel adaptation of FEA entities is emphasized.

Keywords: competitiveness, risks, scenarios, subjects of foreign economic activity

Актуальность. Глобальные кризисы последних лет, среди которых: санкционное давление, пандемия, геополитические конфликты, становятся современными реалиями, которые коренным образом меняют условия ведения внешнеэкономической деятельности отечественными предприятиями. Разрыв логистических цепочек, ограничения доступа к международным финансовым системам (SWIFT) и ужесточение требований к ESG-стандартам (критерии оценки деятельности компании в трёх сферах: экология, социальная ответственность, корпоративное управление – стали обязательными для выхода на международные рынки и работы с крупными партнёрами, например, ЕС, США) создают новые риски для субъектов ВЭД.

Одновременно растёт регионализация торговли: страны активно переходят на расчёты в национальных валютах, а протекционизм вынуждает компании искать альтернативные рынки. В таких условиях конкурентоспособность субъектов ВЭД зависит не столько от традиционных факторов (цена, качество), сколько от способности адаптироваться к быстро меняющимся правилам, внедрять инновации и минимизировать санкционные риски.

Цель исследования состоит в выявлении ключевых современных вызовов для субъектов внешнеэкономической деятельности (ВЭД) и предложении сценариев обеспечения их конкурентоспособности.

Изложение материалов основного исследования. Современные вызовы для субъектов ВЭД включают санкционные ограничения, которые блокируют доступ к важным необходимым технологиям и рынкам, а также ужесточение климатической повестки, требующее дорогостоящей перестройки производств. Цифровой разрыв между компаниями, внедрившими автоматизацию, и теми, кто сохранил ручное управление, усиливает неравенство в конкурентной борьбе. Для преодоления этих барьеров ключевыми становятся следующие сценарии обеспечения конкурентоспособности:

1. Диверсификация рынков, включающая в себя мероприятия по переориентации на страны БРИКС, ЕАЭС и АСЕАН, где ниже зависимость от различных недружественных стран. Например, перенос производственных цепочек в Казахстан или Турцию позволяет снизить логистические издержки и избежать вторичных санкций.

2. Финансовая автономия: использование альтернативных платёжных систем (SPFS – система передачи финансовых сообщений – разработана в Российской Федерации как альтернатива SWIFT; CIPS – Cross-Border Interbank Payment System – разработана в Китае с целью упрощения международных расчётов в юанях и снижения зависимости от доллара.) и переход на расчёты в юанях, рублях или дирхамах снижают зависимость от доллара и риски блокировок [1, 2].

3. Технологическая трансформация: с использованием блокчейна для прозрачности поставок, искусственного интеллекта для прогнозирования

валютных рисков и цифровых платформ (Alibaba, Russian Export Center) для поиска партнёров становится обязательным условием выживания.

4. Институциональная поддержка государства, направленная на упрощение таможенных процедур через цифровые «единые окна», развитие транспортных коридоров (Северный морской путь, МТК «Север-Юг») и субсидирование экспортных кредитов для малого бизнеса помогают компаниям снижать операционные издержки. Кроме того, страхование политических рисков через агентства (например, ЭКАР – Экспортное кредитное агентство Российской Федерации) и создание резервных фондов в стабильных валютах позволяют нивелировать внешние вызовы.

5. Адаптация процесса управления кадрами на предприятиях-субъектах внешнеэкономической деятельности, включающая: обучение сотрудников необходимым навыкам работы с цифровыми инструментами; тренинги по межкультурной коммуникации и знание compliance-требований (обязательные правила и нормы, которые компании должны соблюдать для соответствия законодательству, внутренней политике, отраслевым стандартам и этическим принципам). Важным становится обучение персонала и привлечение специалистов по кибербезопасности.

Данные сценарии обеспечения конкурентоспособности строятся на комбинации адаптивной бизнес-модели, технологических решениях и кооперации с государством и международными партнёрами.

Таким образом, конкурентоспособность субъектов ВЭД в условиях современных вызовов определяется их способностью быстро реагировать на изменяющуюся внешнюю среду, перестраивать логистические и финансовые цепочки, а также внедрять инновации. Ключевые направления включают уход от долларовой зависимости, диверсификацию рынков в сторону «дружественных» стран и цифровизацию операций. Государственная поддержка, особенно в области финансирования и инфраструктуры, остаётся критической для SME. Однако долгосрочная устойчивость возможна только при синергии между технологиями, риск-менеджментом и международным сотрудничеством. Компании, которые смогут совместить эти элементы, не только преодолеют текущие вызовы, но и укрепят позиции на новых рынках.

Список использованных источников

1. Система передачи финансовых сообщений.
URL: [//cbr.ru/PSystem/fin_msg_transfer_system/](http://cbr.ru/PSystem/fin_msg_transfer_system/).
2. CIPS – Трансграничная межбанковская платёжная система.
URL: [//finance.rambler.ru/markets/46517271-cto-nuzhno-znat-o-kitayskoy-sisteme-cips-ili-kliringe-transgranichnyh-platezhey-v-yuanyah/](http://finance.rambler.ru/markets/46517271-cto-nuzhno-znat-o-kitayskoy-sisteme-cips-ili-kliringe-transgranichnyh-platezhey-v-yuanyah/).

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ РОССИИ (ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ ДЛЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)

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. В работе исследованы основные тенденции социально-экономического развития сельских территорий Российской Федерации. Обозначены нерешенные проблемы в контексте сельского развития. Предложен ряд мероприятий для повышения уровня развития сельских территорий. Определены первоочередные задачи для решения проблем развития сельских территорий Донецкой Народной Республики.

Ключевые слова: сельская территория, развитие, экономика, новые территории.

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS OF RUSSIA (CHALLENGES AND SOLUTIONS FOR THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC)

LEONOV Y. V.,

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

KOTEEV S. V.,

*Candidate of Economic Sciences, 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»
Moscow, Russian Federation*

Abstract. The paper examines the main trends in the socio-economic development of rural areas of the Russian Federation. Unresolved issues in the

context of rural development are identified. A number of measures have been proposed to improve the level of rural development. Priority tasks have been identified to solve the problems of rural development in the Donetsk People's Republic.

Keywords: rural area, development, economy, new territories.

Сельские территории России играют ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны, развитии агропромышленного комплекса (АПК) и сохранении традиционного уклада жизни. Сельское хозяйство является основной отраслью сельской экономики. По расчётам ВИАПИ имени А.А. Никонова где-то порядка 20% занятых в сельской экономике занято в аграрной отрасли. А по удельному весу сельской экономики в народном хозяйстве ВВП, производимый в сельской экономике, составляет примерно 16% от ВВП страны. Это весомая роль, и все, что связано с сельским хозяйством, является весьма актуальным.

Рассмотрим основные тенденции социально-экономического развития сельских территорий России, включая Донецкую Народную Республику (ДНР), которая стала частью страны в 2022 году. На рис. 1 представлены данные, характеризующие общую ситуацию в сельском хозяйстве России в 2024 году. Индекс производства сельскохозяйственной продукции в 2024 году составил 107,2% к уровню 2020 года, превысив плановые значения. Объем экспорта агропродукции достиг 39,12 млрд долларов (134,9% от плана). Уровень самообеспечения по ключевым продуктам: зерно (149,4%), мясо (102%), растительное масло (251,8%).

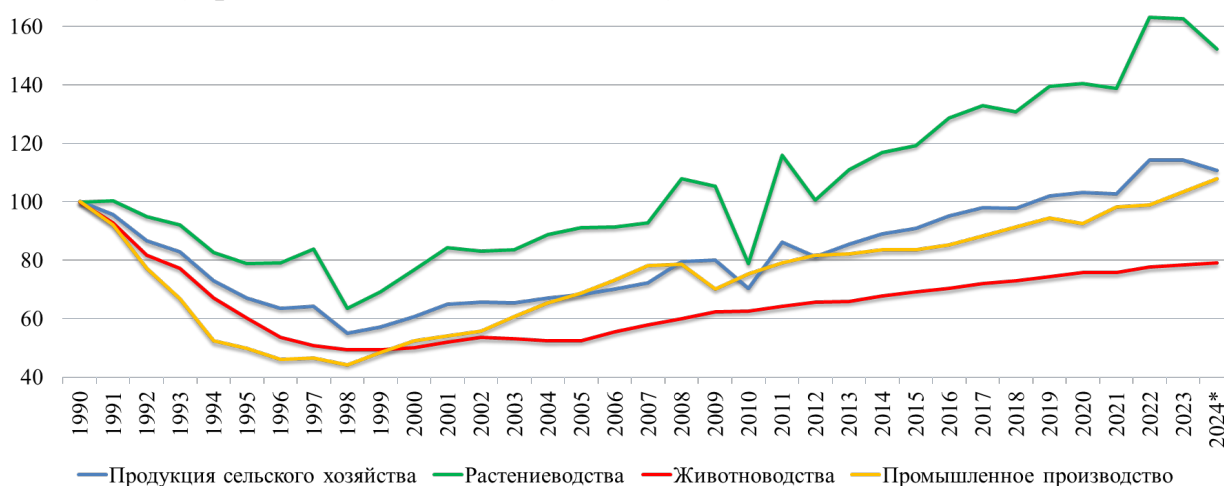


Рис. 1. Индексы производства в сельском хозяйстве, 1990 = 100% [1]

*предварительные данные

2022-2023 гг -Без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областей

В 2024 году, несмотря на вызовы, связанные с санкциями и климатическими изменениями, сельское хозяйство демонстрировало устойчивый рост.

Как видно из табл. 1, последние 4 года наблюдается положительное сальдо во внешней торговле продовольствием и сельскохозяйственным сырьём. Это свидетельствует о формировании солидного экспортного потенциала.

Таблица 1. Экспорт/импорт продовольствия и с/х сырья РФ, млн. \$ [1]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Экспорт	19,0	16,2	17,1	20,7	25,0	24,8	29,6	36,0	41,2	43,1	42,6
Импорт	39,9	26,6	25,1	29,0	29,8	30,0	29,7	34,0	35,8	35,1	37,7
Сальдо	-20,9	-10,4	-8	-8,3	-4,8	-5,2	-0,1	2	5,4	8	4,9

В табл. 2 показаны некоторые показатели оценки уровня жизни в селе и в городе. Данные представлены за 2016 г. и 2022 г.

Уровень качества сельской жизни отстаёт от города, хотя постепенно, как видно из таблицы, эта разница сокращается. Однако, сокращается он очень медленно. И это отставание обуславливает повышенную миграцию сельских жителей города. И в этом проявляется основная проблема. Если проблемы сельского хозяйства России удалось за 20-25 лет решить по основным позициям, то вот проблема развития сельских территорий – это более долговременная задача и задача требующая большого напряжения и финансовых, материальных, технических и интеллектуальных сил российского общества и займёт она больше времени, чем потребовалось на восстановление сельскохозяйственного потенциала нашей страны.

Таблица 2. Показатели оценки уровня жизни в селе и городе
(составлено на основе [1])

	2016			2022		
	Село	Город	село/город, %	Село	Город	село/город, %
Совокупный доход члена домохозяйства, тыс. руб. в месяц	18,8	29,7	63,3	28,8	42,0	67,1
Уровень безработицы, %	8,0	4,8	167	5,4	3,5	154
Доля благоустроенного жилья, %	31,5	78,7	40,0	41,1	82,3	49,9
Ожидаемая продолжительность жизни, лет	70,50	72,35	97,4	71,62	73,09	98,0

Важным является показатель потребительских расходов домашних хозяйств. Что касается расходов на продукты питания, то по итогам 2023 г.

показатель составил 31,5%. В то время, как в развитых странах в сельскохозяйственном отношении данный показатель находится на уровне примерно 12-15%. Задача снижения этого показателя стоит не только в рамках сельского хозяйства, но и политики доходов населения в целом. Но, тем не менее, фокус внимания должен сместиться на развитие села, а следовательно и сельской экономики.

Как принципиально утверждает академик РАН А.В. Петриков, в России урбанизация развивается в ускоренной, слабоуправляемой форме, в агрессивной форме, с рядом неблагоприятных последствий и для деревни, и для страны в целом.

Перечислим основные социально-экономические проблемы, обусловленные ускоренной урбанизацией. Это сокращение не только доли, но и численности сельского населения. Это принципиальное положение, потому что в тех странах, где в связи с урбанизацией сокращается доля сельского населения, в абсолютном значении численность сельского населения растёт. Как, например Канада – похожа по природно-климатическим условиям на Россию [2].

Соединенные Штаты Америки, там также уменьшается доля сельского населения, но в абсолютном значении численность сельского населения растёт. Второе свидетельство этой ускоренной урбанизации – это уменьшение рождаемости на селе до уровня ниже, чем в городе. Такое уменьшение по сравнению с городом в трендах рождаемости наблюдается с 2015 года. Это свёртывание обжитого пространства, потеря материально-вещественного капитала и социально-культурного наследия предшествующих поколений. И, наконец, это обострение жилищных, транспортных и экологических проблем в крупных городах, что связано также с повышенной миграцией в крупных городах сельского населения [3]. В связи с этим, следует не останавливать урбанизацию, она будет проходить, но важно, чтобы она протекала не так быстро, как она сейчас у нас протекает, и не сопровождалась обострением вышеназванных социально-экономических проблем.

Сегодня осуществляется ряд мер по сельскому развитию. Прежде всего, необходимо отметить специальную государственную программу по комплексному развитию сельских территорий, госпрограмму по развитию сельского хозяйства. Но, как показывает практика, этого недостаточно.

Рассмотрим ряд вопросов, которые до сих пор не разрешены. Первый вопрос связан с тем, что в федеральном законодательстве не установлен критерий деления населённых пунктов. Даже в последней редакции стратегии пространственного развития нет федерального определения, что же такое сельский населённый пункт, что такое сельский район.

И в итоге населённые пункты, независимо от численности жителей, могут быть как городами, так и сёлами. Это не позволяет установить сам предмет сельской политики. Приводит к утрате сельским населением ряда

льгот и к перекачке финансовых средств, изначально предназначенных для села, в малые города. По оценке Минфина уже в прошлом году до 20% ресурсов госпрограммы комплексного развития сельских территорий тратилось в городах [4]. Тем не менее, многие исследователи утверждают, что средств на селе для социального обустройства не хватает.

Вторая проблема. В проекте новой стратегии пространственного развития до 30-го года нет раздела по сельским территориям. Проблемы села предполагается решать путём приоритетного развития полутора тысяч опорных населённых пунктов, куда входят как села, так и города с населением до 50 тысяч человек. Минэкономразвития совместно с регионами составили единый перечень этих опорных населённых пунктов (табл.3). И есть регионы, в которых к опорникам отнесены только малые города, а не сельские населённые пункты и, прежде всего, районные центры [5].

Как показано в табл. 3, в РФ всего 1548 опорных населённых пунктов. Как видно, в Белоруссии и Казахстане, также формируются опорные населённые пункты. Но в гораздо большем количестве, чем в России. У нас на один опорник приходится порядка 83 сельских населённых пункта, в то время как в Белоруссии 15, а в Казахстане 5,5. То есть в России намного больше.

Таблица 3. Сельское расселение России, Беларуси и Казахстана
(составлено на основе [6])

	Число сельских населённых пунктов, ед.	Число опорных населённых пунктов, ед.	На один «опорник» сельских населённых пунктов, ед.
Россия	128406*	1548**	82,9
Беларусь	22991***	1512****	15,2
Казахстан	6179*****	1150	5,4

*сельские населённые пункты с постоянным населением, по ВВП 2020

** данные Минэкономразвития России, начало 2025

***на 01.01.2024

****создано агрогородков на январь 2014

***** на 01.01.2025

Вряд ли при таком соотношении опорников и других сельских населённых пунктов нам удастся поддерживать в жизнеспособном состоянии сельские территории. В дореформенной экономике опорные населённые пункты это были центральные усадьбы колхозов и совхозов. В 90-м году в России насчитывалось 26 тысяч центральных усадеб. Они и поддерживали всю систему сельского расселения. Однако, это не приводило к большим успехам. Большие риски существуют и сейчас.

Третья проблема. Нерешённой задачей остаётся создание на селе рабочих мест для высвобождаемых из сельского хозяйства работников.

В течение 2009-2022 годов, что видно из таблицы, из сельского хозяйства ушло более полутора миллионов человек, в то время как в несельскохозяйственных отраслях на селе трудоустроилось только 760 тысяч или 49% от сокращённых [7]. Количество альтернативных рабочих мест должно быть в сельской местности по меньшей мере удвоено. И в то же время, в комплексной программе развития сельских территорий такое направление, как создание альтернативных несельскохозяйственных рабочих мест, кроме, возможно, агротуризма, вообще не предусмотрено. На наш взгляд, необходимо принять специальную программу по повышению занятости и доходов сельского населения, основными целями которой должно стать сокращение и сельской безработицы, и сельской бедности. К сожалению, до сих пор эти индикаторы ни в одной из действующих госпрограмм не используются.

Важно заметить, что порядка 30 % трудоспособных сельских граждан, работают вне границ своих населённых пунктов. Они вынужденно покидают свои населённые пункты. Во-первых, там нет работы. А это порождает ещё одну проблему: эти граждане уплачивают НДФЛ (налоги на доходы физических лиц) в тех местах, где они трудоустроены, а не там, где они постоянно прописаны. Это вызывает дефицит доходов в сельских муниципалитетах.

В связи с этим целесообразно, наряду с созданием рабочих мест населения, подумать над вопросом перенаправления сумм НДФЛ, которые платят физические лица, постоянно прописанные в сельских населённых пунктах, но работающих за их пределами, в возвращение этих налоговых отчислений в сельские поселения.

По подсчётам ВИАПИ имени А.А. Никонова, если такая операция технически будет совершена, это будет означать, что сельские муниципалитеты получат средства, сопоставимые с их собственными доходами.

Диверсификация сельской экономики нужна – создавать рабочие места населения можно за счёт размещения филиалов промышленных предприятий в сельской местности, это долговременные задачи. Гораздо целесообразнее, на наш взгляд, обратить внимание, прежде всего, на развитие малого и среднего бизнеса в самом сельском хозяйстве. Ведь до сих пор экономический рост обеспечивался за счёт крупных сельскохозяйственных и агропромышленных компаний холдингового типа. Именно на них сделана ставка в последние два десятилетия. Но они работают на селе, как своеобразный «финансово-экономический пылесос».

С одной стороны, они монополизировали местные аграрные рынки и подавляют развитие малого аграрного бизнеса, а с другой стороны, большую часть доходов платят в городах, сокращая финансовую возможность сельского развития. И для развития малого и среднего бизнеса необходимо, прежде всего, обратить внимание, на развитие семейных крестьянских

хозяйств, за счёт высокотоварного личного подсобного хозяйства. Это хорошая, на наш взгляд, социальная база для организации крестьянско-фермерских хозяйств семейного типа. Для этого необходимо принять закон о семейном хозяйстве, что на данный момент не позволяет решить данный вопрос.

В 2024 году сельские территории России показали устойчивость к внешним вызовам, обеспечив рост производства и доходов населения. Ключевыми факторами успеха стали господдержка, технологическая модернизация и развитие кооперации. Сельские территории ДНР находятся на этапе восстановления, но уже демонстрируют положительную динамику. Ключевые задачи на ближайшие годы:

- модернизация АПК (техника, логистика).
- улучшение социальной инфраструктуры (школы, больницы).
- привлечение инвестиций в переработку сельхозпродукции.

При успешной реализации этих мер ДНР может стать одним из важных аграрных регионов Юга России. Для ДНР интеграция в российскую экономику открывает возможности восстановления, но требует дополнительных инвестиций в инфраструктуру и социальную сферу.

Для этого необходимо усилить поддержку малых форм хозяйствования в ДНР через гранты и обучение, развивать логистические сети для интеграции ДНР в общероссийский рынок, расширить программы цифровизации АПК в сельских районах.

Список использованных источников

1. Росстат. Официальная статистика сельского хозяйства РФ (2020–2024 гг.). URL: <https://rosstat.gov.ru>
2. Канада: опыт регулирования сельских территорий / под ред. J. Smith. – Ottawa, 2021.
3. Минсельхоз РФ. Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий» (2025–2030 гг.). URL: <https://mcx.gov.ru>
4. Петриков А.В. Устойчивое развитие сельских территорий: вызовы и решения // Экономика сельского хозяйства. – 2023. – № 4. – С. 12–25.
5. Стратегия пространственного развития РФ до 2030 года (распоряжение Правительства РФ № 207-р от 13.02.2019).
6. Минэкономразвития РФ. Перечень опорных населённых пунктов (2025). URL: <https://economy.gov.ru>
7. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации (утверждена Указом Президента РФ № 20 от 21.01.2020).
8. ВИАПИ им. А.А. Никонова. Аналитический отчёт по результатам Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 и 2021 гг. – М., 2022.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ВЕБ-АНАЛИТИКИ

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;*

НЕКРАСОВА О. Л.,

*д-р экон. наук, доцент,
зав. кафедрой международного бизнеса и делового администрирования
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. Рассмотрена сущность контент-маркетинга и его роль в условиях деятельности современного предприятия. Определены возможности контент-маркетинга для предприятий в условиях реализации цифровой стратегии. Раскрыты основные функции веб-аналитики, а также показатели, которые целесообразно использовать для реализации функций в рамках контент-маркетинга. Предложен алгоритм эффективной организации контент-маркетинга на основе использования инструментов веб-аналитики.

Ключевые слова: маркетинг, контент-маркетинг, web-аналитика, интернет-ресурсы, стратегия

EFFECTIVE ORGANIZATION OF CONTENT MARKETING BASED ON THE USE OF WEB ANALYTICS TOOLS

LUNINA V. Yu.,

*Candidate of Economical Sciences, 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;*

NEKRASOVA O. L.,

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of International Business and Business Administration
FSBEI HE «Donetsk State University»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The essence of content marketing and its role in the conditions of a modern enterprise are considered. The possibilities of content marketing for enterprises in the context of the implementation of a digital strategy have been identified. The main functions of web analytics are disclosed, as well as indicators

that should be used to implement functions in the context of content marketing. An algorithm for the effective organization of content marketing based on the use of web analytics tools is proposed.

Keywords: marketing, content marketing, web analytics, Internet resources, strategy

Маркетинговая стратегия продвижения современного предприятия неразрывно связана с организацией контент-маркетинга. Это объясняется необходимостью привлечь клиента и овладеть его вниманием в условиях крайне насыщенного информацией рынка. Тем не менее, сегодня недостаточно создать качественный контент. Для достижения максимально возможного эффекта необходимо правильно организовать процесс контент-маркетинга и постоянно его оптимизировать, основываясь на данных web-аналитики.

Не существует единого подхода к определению термина «контент-маркетинг».

Так, Джо Пулицци, известный специалист в сфере контент-маркетинга, применив данный термин в 2001 г., рассматривал его с разных точек зрения. Приведём формальное определение, которое было приведено данным автором в его книге: «Контент-маркетинг – это маркетинговый и бизнес-процесс создания и распространения ценного и привлекательного контента для привлечения чётко определённой и понятной целевой аудитории с целью стимулирования выгодных действий клиентов» [1].

Отечественные авторы имеют своё видение сущности рассматриваемой дефиниции. Так, Коноплицкий С. дал следующее определение: «Контент-маркетинг – это создание и продвижение контента, который имеет самостоятельную ценность для аудитории» [2].

Моргачева И. Н. в результате проведённого исследования даёт следующее определение контент-маркетинга: «это технология маркетинга, в системе которой анализируется, производится и распространяется релевантная информация, имеющая полезность для человека и самостоятельную ценность, с целью расширения аудитории, усиления бренда и увеличения продаж» [3].

Учитывая изученные подходы к определению термина, целесообразно подытожить: контент-маркетинг представляет собой стратегический подход к маркетингу, направленный на создание и распространение ценного, релевантного и последовательного контента для привлечения и удержания конкретной аудитории. Его основная цель, как правило, заключается в стимулировании действий клиентов, направленных на рост прибыли предприятия (приобретение товаров/услуг). Основные возможности контент-маркетинга представлены в табл. 1.

Следует отметить, что контент-маркетинг основан не на прямой рекламе, а на предоставлении информации, необходимой (интересной, удовлетворяющей) целевой аудитории.

Таблица 1. Возможности контент-маркетинга для предприятия в условиях реализации цифровой стратегии

Возможности	Описание
Повышение узнаваемости бренда	Создание экспертного и полезного контента позволяет формировать положительный имидж предприятия и повышать узнаваемость бренда
Привлечение целевой аудитории	Контент, который отвечает потребностям и интересам потенциальных клиентов, стимулирует их к переходам на сайт или социальные сети
Улучшение SEO-позиции	Релевантный контент является ключевым фактором для повышения рейтинга в поисковых системах
Увеличение уровня лояльности потребителей	Предоставление ценной для потребителя информации формирует доверительные и долгосрочные отношения с ним
Генерация лидов	Полезный и интересный контент позволяет стимулировать пользователей оставлять заявки, подписываться на рассылки предприятия

Процесс создания контента требует тщательного анализа предпочтений как существующих клиентов предприятия, так и потенциальных потребителей. Очевидно, для создания такого контента, необходимо осуществлять постоянный мониторинг и проводить оценку эффективности размещаемого на различных информационных ресурсах контента. Для этого необходимо использовать веб-аналитику. Её суть состоит в осуществлении сбора, измерения, анализа и интерпретации веб-данных. Веб-аналитика направлена на изучение поведения пользователей на различных интернет-ресурсах и повышении эффективности имеющихся интернет-ресурсов (сайта, сообществ в социальных сетях, блогах).

В табл. 2 отражены основные функции веб-аналитики, а также показатели, которые целесообразно использовать для реализации функций в рамках контент-маркетинга.

Таблица 2. Основные функции и показатели веб-аналитики при осуществлении контент-маркетинга (составлено на основе [4-5])

Функции веб-аналитики	Показатели (метрики)	Описание показателя
Определение наиболее популярного контента	Количество просмотров	Определяет заинтересованность в контенте. Применительно к сайту, отражает общее количество страниц, посещённое пользователями
	Количество положительных комментариев и обратная связь	Определяет лояльность аудитории к представленному контенту

Продолжение табл. 2

Оценка эффективности различных каналов распространения	Количество бэклинков (ресурсов, которые ссылаются на сайт предприятия)	Определяет эффективность контента, что проявляется в количестве веб-сайтов, которые ссылаются на сайт предприятия. Чем выше этот показатель, тем рейтинг в поисковых системах выше
	Доля отказов	Определяет долю посетителей, которые уходят с сайта после просмотра единственной страницы либо поста. Чем ниже показатель, тем более привлекательным является размещённый контент
	Источник трафика	Определяет источник перехода пользователя на ресурс предприятия (сайт, социальные сети и др.)
	Коэффициент кликабельности	Определяет долю посетителей, перешедших на ресурс предприятия по гиперссылке на определённый сайт
Определение линии поведения пользователей на сайте (в социальной сети)	Время пребывания на сайте (странице)	Определяет наиболее интересный контент, который способствует удержанию пользователя более длительное время на том или ином ресурсе
	Отношение количества новых посетителей к постоянным посетителям	Определяет полезность контента с точки зрения удержания постоянных посетителей
	Количество репостов	Определяет наиболее интересный контент для различных целевых групп, что проявляется в распространении данного контента
Выявление уязвимых мест в стратегии контент-маркетинга	Количество отрицательных комментариев, негативных реакций	Определяет ошибки в представляемом контенте и в целом в деятельности предприятия
Персонализация контента	Количество уникальных посетителей	Представляет данные о том, насколько контент достигает разных сегментов аудитории
Оценка эффективности стратегии контент-маркетинга	Коэффициент окупаемости инвестиций	Определяет отношение затрат на создание контента с полученной прибылью
	Стоимость привлечения клиента	Представляет данные о затратах на контент-маркетинг для привлечения каждого нового клиента

Приведённые выше показатели следует анализировать в динамике, так как стратегия контент-маркетинга реализуется на протяжении долгосрочного периода. В зависимости от целей, которые ставит для себя руководство предприятия могут использоваться как отдельные показатели эффективности контент-маркетинга, так и максимальное их количество.

Используя данные веб-аналитики, важно правильно осуществлять организацию контент-маркетинга. На рис. 1 представлен алгоритм эффективной организации контент-маркетинга на основе использования инструментов веб-аналитики.

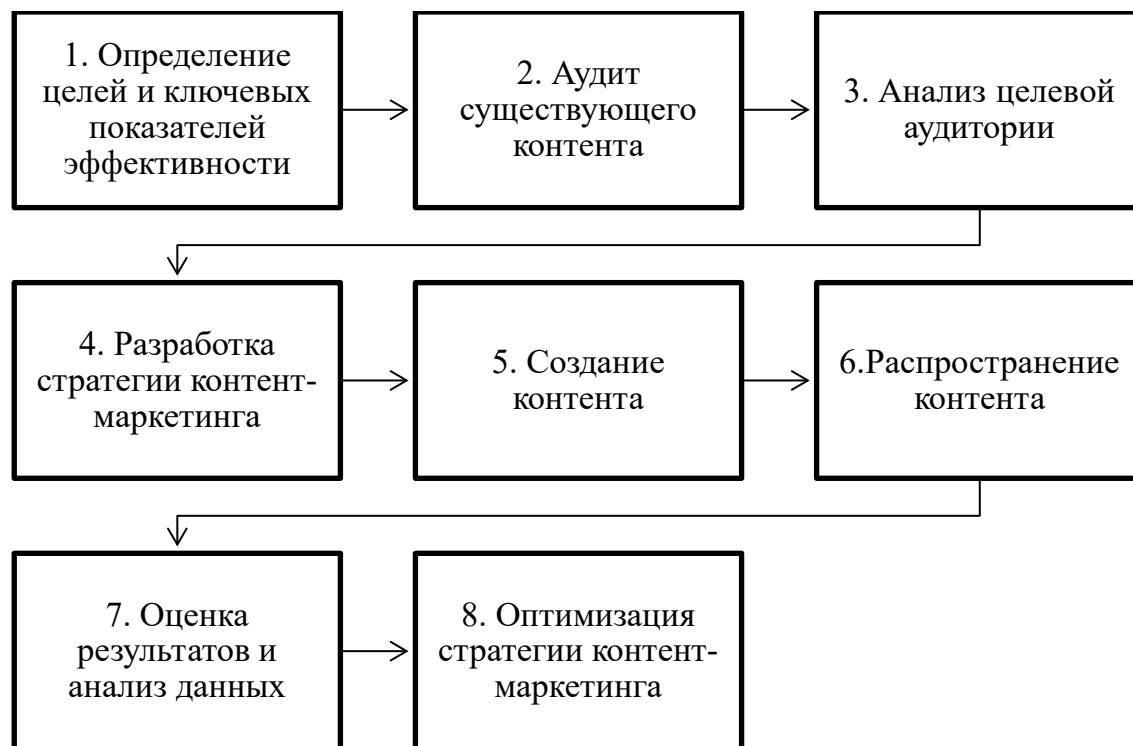


Рис. 1. Алгоритм эффективной организации контент-маркетинга

Первый этап подразумевает формулирование чёткой цели контент-маркетинга и определение ключевых показателей эффективности, которые позволят оценить достижение цели.

Второй этап представляет собой аудит уже существующего контента на имеющихся у предприятия ресурсах. На данном этапе проводится оценка качества, релевантности контента, его актуальности и эффективности с использованием инструментов веб-аналитики.

Третий этап позволяет определить целевую аудиторию. На этом этапе с помощью данных веб-аналитики, социальных сетей и опросов для сбора информации изучаются её потребности, интересы и линия поведения целевой аудитории в сети интернет.

В процессе четвёртого этапа происходит разработка стратегии контент-маркетинга с учётом определённых целей, потребностей целевой аудитории и результатов анализа существующего контента. Определяются темы, формат, каналы распространения. Формируется контент-план.

На пятом этапе создаётся качественный, релевантный контент в соответствии с разработанной стратегией.

Шестой этап подразумевает распространение контента на различных интернет-ресурсах в соответствии с определённой стратегией.

Седьмой этап – постоянный мониторинг результатов контент-маркетинга с использованием инструментов веб-аналитики. Это позволяет понять, какой контент и какие каналы распространения являются наиболее эффективными. Выявляются ошибки и проблемы в размещении контента.

На восьмом этапе происходит оптимизация стратегии контент-маркетинга на основе полученных данных. Это творческий процесс, который требует использования новых форматов, внедрения новых экспериментов с каналами распространения, персонализацией контента для различных сегментов аудитории.

Следует отметить, что внедрение инструментов веб-аналитики в реализацию стратегии контент-маркетинга позволяет создавать более релевантный контент в конкретный период времени с учётом происходящих изменений. Это даёт возможность привлечь и удерживать целевую аудиторию, укреплять позиции бренда на рынке, а также будет способствовать развитию бизнеса в целом.

Список использованных источников

1. Pulizzi J. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less (Business Books). USA: McGraw-Hill Education, 2013. 352 p.
2. Коноплицкий С. Введение в контент-маркетинг. Теория и практика. Екатеринбург: «Издательские решения», 2016. 64 с. URL: https://lom.nsu.ru/wp-content/uploads/2018/11/kontent-marketing_Konoplickiy.pdf.
3. Моргачева И. Н. Разработка определения понятия «контент-маркетинг» // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 56-66. DOI: 10.54861/27131211_2024_5_56. URL: <https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2024/06/razrabotka-opredeleniya-ponyatiya.pdf>.
4. Khalid Saleh. 13 content marketing metrics to track for optimum conversions. URL: <https://martech.org/13-content-marketing-metrics-need-track-optimum-conversions/>.
5. Lauren Basiura. Key Metrics to Measure Content Marketing Performance – Marketing Insider Group. URL: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/metrics-to-measure-content-performance/>.

СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ

МИНЬКОВСКАЯ М. В.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент, кафедры международной экономики
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

ПЯТАЧЕНКО А. М.,

*ассистент кафедры международной экономики
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. Управление – одно из самых часто используемых слов в мире бизнеса. Считается, что менеджмент крайне важен для бизнеса всех категорий, независимо от их размера, отрасли, целей и т. д. Отсутствие надлежащего менеджмента приводит к закрытию предприятий. В статье обозначена ключевая роль грамотного управления предприятиями малого бизнеса с учётом современных социально-экономических условий развития рынка.

Ключевые слова: управление, малые предприятия, рынок, потребители, компания

MODERN FEATURES OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT

MINKOVSKAYA M. V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

PIATACHENKO A. M.,

*Assistant of the Department of International Economics,
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. Management is one of the most frequently used words in the business world. It is believed that management is extremely important for businesses of all categories, regardless of their size, industry, goals, etc. The lack of proper management leads to the closure of enterprises. The article outlines the

key role of competent management of small businesses, taking into account modern socio-economic conditions of market development.

Keywords: management, small enterprises, market, consumers, company

Предприятия малого и среднего бизнеса выступают двигателями современной экономики. Они быстро адаптируются под изменяющиеся условия рынка и запросы потребителей. Быстрая реакция на запросы конкурентной среды положительно отображается на финансовом результате компании. Управление малым бизнесом имеет решающее значение для его выживания и роста. Эффективно управляя своими ресурсами, операциями, финансами и персоналом, предприятия повышают свою рентабельность, конкурентоспособность и устойчивость.

Кроме того, предоставляя качественные товары или услуги, формируя лояльность клиентов и поддерживая своё сообщество, компания оказывает положительное влияние на потребителей и создаёт репутацию.

Управление малым бизнесом предполагает контроль и координацию всех аспектов деятельности малого бизнеса для обеспечения его успеха и роста. Это включает в себя планирование, организацию, руководство и контроль различных видов деятельности. Это также предполагает найм и обучение сотрудников, использование технологий для повышения эффективности и адаптацию к изменениям на рынке. Эффективное управление малым бизнесом обеспечивает бесперебойную работу предприятия, достижение его целей и успешную конкуренцию на рынке [1].

Представим особенности управления малым бизнесом в современных социально-экономических условиях развития рынка.

1. Планирование предполагает постановку чётких целей для бизнеса и разработку стратегий для их достижения. Включает в себя разработку бизнес-планов, которые представляют собой подробные документы, описывающие цели бизнеса, стратегии, целевой рынок, конкурентный анализ и финансовые прогнозы. Сюда также входят маркетинговые планы, в которых описываются стратегии продвижения и продажи товаров или услуг, включая исследования рынка, рекламу и стратегии ценообразования. Финансовое планирование – ещё одна важная составляющая, включающая в себя составление бюджета, прогнозирование и управление финансами, чтобы обеспечить бизнес необходимыми средствами для работы и роста.

2. Организация направлена на структурирование бизнеса для эффективного использования ресурсов. Включает в себя определение ролей путём назначения конкретных задач и обязанностей сотрудникам в зависимости от их навыков и опыта. Чёткое определение обязанностей, подробное описание каждой роли и ожидаемых результатов. Ещё одним ключевым аспектом организации является создание процессов и рабочих потоков для оптимизации операций и обеспечения согласованности и эффективности.

3. Руководство заключается в том, чтобы направлять и мотивировать сотрудников на достижение целей бизнеса. Эффективная коммуникация

крайне важна, так как она предполагает чёткое донесение ожиданий, предоставление обратной связи и поддержание открытых каналов коммуникации. Руководство играет важную роль в вдохновении и мотивации сотрудников, чтобы они работали наилучшим образом и соответствовали видению и целям бизнеса. Принятие решений также имеет решающее значение и требует осознанного выбора, который принесёт пользу бизнесу как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

4. Контроллинг включает мониторинг и оценку эффективности бизнеса для обеспечения достижения поставленных целей. Сюда входит управление финансами, которое подразумевает отслеживание доходов и расходов, обеспечение надлежащей бухгалтерской практики и поддержание финансового благополучия. Контроль качества также важен для обеспечения соответствия продукции или услуг установленным стандартам и ожиданиям клиентов. Регулярный анализ эффективности необходим для оценки бизнес-деятельности и результатов, выявления областей, требующих улучшения, и внесения необходимых корректировок.

5. Финансовый менеджмент направлен на управление финансами предприятия для обеспечения прибыльности и устойчивости. Включает в себя составление бюджетов, планирование и контроль расходов в соответствии с финансовыми целями. Точный бухгалтерский учёт необходим для ведения записей о финансовых операциях и подготовки финансовых отчётов. Финансовое планирование также имеет решающее значение и включает в себя прогнозирование будущих финансовых потребностей и обеспечение финансирования за счёт кредитов, инвестиций или сбережений.

6. Маркетинг и продажи – продвижение товаров или услуг, а также привлечение и удержание клиентов. Использование рекламы, социальных сетей и других маркетинговых каналов для повышения узнаваемости и привлечения клиентов. Определение целевых рынков имеет решающее значение для понимания конкретных групп клиентов, которые с наибольшей вероятностью приобретут товары или услуги. Разработка стратегий продаж необходима для превращения потенциальных клиентов в покупателей и поддержания их лояльности.

7. Управление операциями направлено на организацию повседневной деятельности для обеспечения бесперебойной работы бизнеса. Управление запасами, позволяющее поддерживать необходимый уровень запасов без их избытка. Управление цепочками поставок также важно для координации действий с поставщиками и обеспечения своевременной доставки товаров или материалов. Обслуживание клиентов – ещё один важный аспект, поскольку оно предполагает оперативное решение запросов и проблем клиентов для поддержания их удовлетворённости и лояльности.

8. Управление персоналом – подбор, найм, обучение и управление сотрудниками для формирования продуктивной рабочей силы, определение навыков и квалификации, необходимых для различных должностей, и поиск подходящих кандидатов. Предоставление возможностей для обучения и развития помогает сотрудникам совершенствовать свои навыки и

сохранять мотивацию. Эффективное управление сотрудниками также включает в себя решение любых проблем или конфликтов и обеспечение благоприятной рабочей атмосферы [2].

Эффективное управление – это ключ к успеху и росту малого бизнеса. Оно помогает руководству компании принимать эффективные решения на каждом этапе и в каждом отделе. Надлежащая система управления в организации с самого начала минимизирует препятствия для роста и развития в долгосрочной перспективе.

Подводя итоги исследования, можно сделать вывод, что эффективное управление малым бизнесом имеет решающее значение для достижения успеха и роста. Разрабатывая чёткий бизнес-план, уделяя внимание клиентскому опыту, используя цифровой маркетинг и разумно управляя финансами, малые предприятия могут процветать. Использование технологий, создание сильной команды и налаживание связей также являются важными стратегиями. Адаптация к изменениям на рынке, мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) и уделение приоритетного внимания удержанию клиентов могут ещё больше повысить эффективность бизнеса.

Список использованных источников

1. Важность менеджмента в малом бизнесе. URL: <https://www.thestrategywatch.com/importance-of-management-in-small-business/>.
2. Всеобъемлющее руководство по управлению малым бизнесом в 2025 году. URL: <https://www.designrush.com/agency/business-consulting/trends/small-business-management>.

ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

МОЙСАК О. И.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры экономики и логистики

Белорусский национальный технический университет,

Минск, Минская область, Республика Беларусь

ПАВЛИК В. В.,

студент кафедры экономики и логистики

Белорусский национальный технический университет,

Минск, Минская область, Республика Беларусь

Аннотация. В последние годы искусственный интеллект (ИИ) стал неотъемлемой частью многих отраслей, включая логистику. Внедрение ИИ в логистические процессы открывает новые горизонты для повышения эффективности, сокращения затрат и улучшения обслуживания клиентов.

В данной статье мы рассмотрим, как ИИ может заменить человека в логистике и оценим его экономическую выгоду для предприятий.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ), логистические процессы, экономика

OPTIMIZATION OF LOGISTICS PROCESSES AND ECONOMIC EFFECT

MOISAK O. I.,

*candidate of economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Logistics Department
Belarusian National Technical University,
Minsk, Minsk region, Republic of Belarus*

PAVLIK V. V.,

*Student of Economics and Logistics Department
Belarusian National Technical University,
Minsk, Minsk region, Republic of Belarus*

Abstract. In recent years, artificial intelligence (AI) has become an integral part of many industries, including logistics. The introduction of AI into logistics processes opens up new horizons for increasing efficiency, reducing costs, and improving customer service. In this article, we will look at how AI can replace humans in logistics and assess its economic benefits for businesses.

Keywords: artificial intelligence, logistics processes, economics

Идеи создания машин, обладающих сознанием, возникали ещё в Древней Греции. В средние века и Новое время учёные создавали механизмы, заменяющие человеческий труд, например, в 17 веке Паскаль изобрёл первую механическую цифровую вычислительную машину, в 19 веке Джозеф-Мари Жаккард создал программируемый ткацкий станок с инструкциями на перфокартах. В 1937 году Алан Тьюринг обнародовал своё изобретение – универсальную машину Тьюринга, в 1939 году в Нью-Йорке были представлены первый механический человек Electro с собакой Sparco. Цифровые технологии, развивавшиеся с большим темпом, дошли и до наших дней и коснулись логистической сферы. Сегодня цифровые технологии в логистической цепочке поставок являются важной и серьёзной темой для многих компаний.

Находясь на высококонкурентном рынке, эффективно и гибко построенная работа позволяет любой компании получить лидирующие позиции в своей области. Поэтому компании ищут современные инструменты для помощи в принятии решений и оптимизации своих процессов с целью повышения операционной эффективности, удовлетворения потребностей клиентов и снижения расходов. Одним из решений оптимизации логистических процессов является замена человека

искусственным интеллектом (ИИ) [1]. В табл.1 представлены ключевые направления оптимизации логистических процессов с использованием ИИ.

Таблица 1. Направления оптимизации логистических процессов [2, 3]

Направление оптимизации	Эффект/результат внедрения
Автоматизация складских операций	Интеллектуальная система может управлять складскими процессами, включая автоматизированные системы хранения и извлечения (AS/RS), которые минимизируют необходимость в ручном труде
Оптимизация маршрутов доставки	ИИ способен анализировать огромные объёмы данных о трафике, погодных условиях и других факторах, чтобы оптимизировать маршруты доставки
Прогнозирование спроса	ИИ может анализировать исторические данные и тенденции рынка для точного прогнозирования спроса на товары. Это помогает компаниям избегать избытка или нехватки запасов, что в свою очередь снижает затраты на хранение и потери от списания товаров
Обслуживание клиентов	Чат-боты и виртуальные ассистенты на базе ИИ могут обрабатывать запросы клиентов круглосуточно, снижая нагрузку на сотрудников службы поддержки. Это позволяет быстрее реагировать на вопросы клиентов и улучшает общее качество обслуживания
Снижение затрат на труд	Внедрение интеллектуального помощника в логистику может значительно сократить затраты на рабочую силу
Увеличение производительности	ИИ позволяет ускорить процессы и повысить их точность, что приводит к увеличению производительности. Компании, внедрившие автоматизацию и ИИ в свои операции, могут повысить производительность на 20-30 %
Снижение операционных расходов	Оптимизация маршрутов и прогнозирование спроса помогают снизить затраты на топливо и хранение товаров
Улучшение качества обслуживания	Быстрое реагирование на запросы клиентов и точное выполнение заказов увеличивают удовлетворённость клиентов, что может привести к росту повторных продаж и укреплению лояльности к бренду

Наиболее удачные примеры внедрения ИИ:

– Amazon: использование роботов Kiva для автоматизации складских операций позволило компании сократить время обработки заказов и снизить затраты на труд;

– DHL: внедрение системы управления цепочками поставок на базе ИИ позволило DHL улучшить прогнозирование спроса и оптимизировать запасы, что снизило затраты на хранение;

– Walmart: использование аналитики больших данных и ИИ для оптимизации цепочки поставок позволило Walmart сократить запасы и улучшить управление товарными потоками.

Логистика требует серьёзного планирования, которое требует координации поставщиков, клиентов и различных подразделений внутри компании.

Решения машинного обучения могут облегчить планирование, поскольку они хорошо справляются со сценарным анализом и численной аналитикой, которые имеют решающее значение для планирования.

В ежегодном отраслевом отчёте МНІ прогнозируется, что к 2026 году внедрение компаниями логистических решений на базе искусственного интеллекта достигнет 60+% по сравнению с 2020 годом (рис.1).

Согласно исследованию Forbes Insight, 65 % лидеров отрасли признают, что вступили в эпоху глубоких преобразований в области логистики, транспорта и управления цепочками поставок. Согласно прогнозам, к 2035 году искусственный интеллект повысит производительность более чем на 40 %, и его внедрение растёт среди организаций всех размеров. Более того, в исследовании, проведенном компанией Garner в 2022 году, предполагается, что к 2026 году 50 % организаций цепочки поставок будут инвестировать в приложения искусственного интеллекта со сложными аналитическими возможностями.

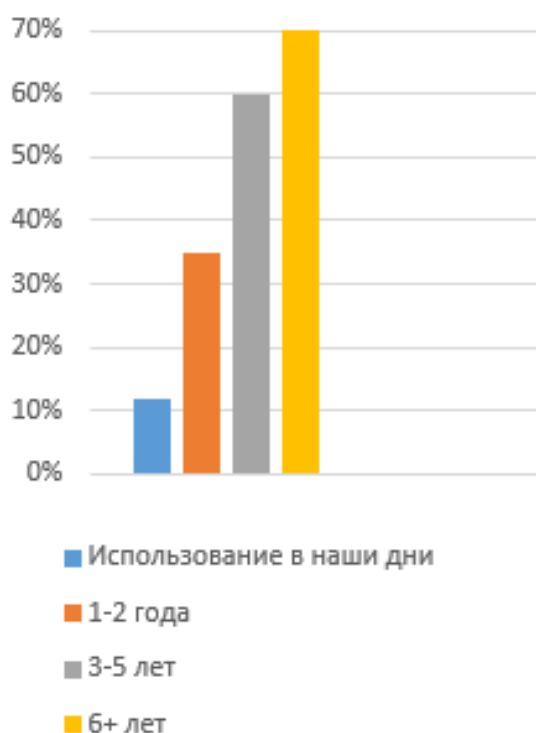


Рис. 1. Рост оптимизации логистических процессов к 2026 году по сравнению с 2020 годом

В последнее время наблюдается повышенный интерес к передовым технологиям цепочки поставок, а объём рынка решений, основанных на ИИ, по прогнозам, достигнет 16,7 млрд долларов к 2027 году.

ИИ быстро трансформирует различные отрасли, включая логистику, благодаря постоянным инновациям, которые будут продолжать развиваться.

Внедрение этой цифровой трансформации имеет решающее значение для бизнеса, чтобы обеспечить его жизнеспособность и конкурентоспособность в отрасли, а также повысить прибыльность. Компании, внедряющие технологии искусственного интеллекта на ранних этапах, могут удвоить свой денежный поток, в то время как у отстающих он сократится примерно на 20 % по сравнению с сегодняшним уровнем.

Искусственный интеллект, заменяя человека в рутинных задачах и повышая общую эффективность процессов, имеет большой потенциал значительно изменить логистическую отрасль. Экономическая выгода от внедрения ИИ заключается не только в снижении затрат, но и в повышении производительности и качества обслуживания клиентов. Компании, готовые инвестировать в технологии ИИ, могут рассчитывать на значительные преимущества в конкурентной борьбе на рынке логистики [4].

Список использованных источников

1. История внедрения ИИ в логистические процессы. 2025. URL: <https://infostart.ru/1c/articles/2173096/>.
2. Замена человека искусственным интеллектом в логистических процессах. 2025. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/primenenie-ii-v-logistike/>.
3. Экономическая выгода для предприятий. 2025. URL: <https://cpb-runno.ru/news/logistika/primenenie-ii-v-logistike-plyusy-i-minusy/>.
4. Рост оптимизации работы логистических процессов. 2025. URL: <https://relevant.software/blog/ai-in-logistics-key-ways-by-which-ai-boosts-the-logistics-industry/>.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

НОВИКОВА А. К.,

*ст. преподаватель кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности*

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

Аннотация. В статье исследованы особенности формирования организационных структур управления на предприятии, которые обеспечивает эффективный процесс работы. Динамика организационных изменений в управлении обусловлена изменениями и тенденциями, которые происходят во внешней среде.

Ключевые слова: система управления предприятием, организационная структура, рационализация управления

PRIORITY DIRECTIONS OF FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF ENTERPRISE MANAGEMENT

NOVIKOVA A. K.,

*Senior lecturer of the Department of Management
of Foreign Economic Activity*

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

Abstract. The article examines the features of the formation of organizational management structures at the enterprise, which ensure an efficient work process. The dynamics of organizational changes in management is determined by the changes and trends that occur in the external environment.

Keywords: enterprise management system, organizational structure, management rationalization

Предприятия создают организационную структуру управления, которые обеспечивают эффективный процесс преобразования предметов труда с помощью средств труда и самого труда в готовую продукцию, а также процесс управления, который направлен на достижение поставленных целей. Организационная структура производственной системы предприятий включает совокупность функциональных звеньев, которые находятся в производственных связях и отношениях, а также систему целей, функций и задач, ответственности, распределённых между всеми звеньями предприятия.

Рационализация управления – это разработка и осуществление мер, которые направлены на усовершенствование управляемой подсистемы, или её отдельных элементов (организационных структур управления, процессов, технологий, процедур, операций) для повышения эффективности управления и достижения лучших результатов функционирования системы в целом. Рационализация управление включает организационно-технические, социально-экономические, информационно-коммуникационные, социально-психологические, санитарно-гигиенические и комплексные мероприятия.

Технология выполнения операции рационализации одинакова для большинства предприятий: сбор информации о деятельности предприятия, исследование и диагностика, разработка и внедрение комплекса мероприятий.

Типичный процесс рационализации включает четыре этапа:

1. Формирование цели.
2. Анализ существующей ситуации.
3. Выявление проблем.
4. Разработка конкретных мероприятий.

Процесс рационализации организационной структуры управления становится перманентным и ставится в прямую зависимость от изменений в стратегии развития предприятий. Среди факторов, вызывающих необходимость проведения структурной перестройки предприятия, выделяются следующие: разработка новых видов продуктов под влиянием инноваций в условиях жёсткой конкуренции; интенсивное внедрение передовых технологий; систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерных технологий.

Совершенствование управления предприятиями на современном этапе связано с созданием целостной системы управления, обеспечивающей органическое единство всех её элементов: процессов и методов управления, функциональных подсистем, организационной структуры управления, кадрового состава.

Проведённые исследования показали, что в настоящее время существуют три основных направления формирования организационных структур управления предприятиями:

- 1) функциональное;
- 2) системно-целевое;
- 3) информационное.

Рассмотрим особенности каждого направления (табл. 1), их преимущества и недостатки. Слабым звеном функционального метода является определение функций, управление и разработка их классификатора. Объясняется это тем, что в нормативно-методических материалах, не сформулированы чёткие определения понятий «функция управления», «операция управления» и отсутствуют критерии их выделения. Кроме того, при этом методе наблюдается неполная связь функций управления с параметрами производства. В сущности, дело сводится к установлению объёма работы по функциям управления и нормативов численности работников аппарата управления, а также численность становится одним из определяющих факторов формирования организационной структуры управления, с чем нельзя согласиться.

Таблица 1. Методические особенности существующих подходов к проектированию организационных структур управления предприятий

Название подхода к проектированию	Особенности
Функциональные	1. Первичность функций и вторичность органов аппарата управления. 2. Функциональная специализация органов аппарата управления. 3. Функциональная замкнутость технологии управления. 4. Централизация функций управления. 5. Регламентация деятельности аппарата управления.

Продолжение табл. 1

Системно-целевые	1. Рассмотрение объекта управления как системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. 2. Чёткое определение целей системы. 3. Анализ функционирования и пути развития системы. 4. Учёт влияния действующих на систему факторов (производственных, экономических, социальных, правовых).
Информационные	1. Формирование состава и взаимодействия элементов организационной структуры управления на основе объёмов, характера и потоков информации. 2. Установление потока информации на базе документов, показателей документов и подразделений управления. 3. Совершенствование документооборота и внедрение вычислительной техники в управление.

Серьёзным недостатком этого метода является и слабая адаптация организационных структур управления к постоянно меняющимся условиям производственно-хозяйственной деятельности и сложность координации деятельности функциональных подразделений одного уровня. Более глубокому пониманию и разностороннему исследованию организационного механизма способствовало развитие системно-целевого подхода к управлению. В его основе лежат подходы к проектированию систем управления, приведенные в таблице 1.

Приоритетным направлением эффективного менеджмента должны быть современные методы. Применение системно-целевых методов менеджмента предполагает выявление сфер функциональной деятельности предприятий. Такие меры приводят к уменьшению бюрократических процедур и значительного сокращения управленческого аппарата. Основными принципами системно-целевого управления являются: ориентация на конечную цель, сквозное планирование объекта управления, принцип непрерывности. Основными этапами системно-целевого подхода являются: формулировка цели программы; декомпозиция цели на отдельные задачи и мероприятия; формирование дерева целей и задач и оценка его элементов; обоснование альтернативных направлений (средств) достижения целей; оптимизация распределения ресурсов между отдельными подразделениями; изменение приоритетности отдельных целей программы или средств их достижения; адаптация к изменяющимся внешним условиям.

Информационный подход – это методология формирования организационной структуры, в основе которой лежит оптимизация информационных потоков, цифровизация бизнес-процессов и использование современных технологий для повышения эффективности управления. В отличие от традиционных подходов (функционального, системного), он ориентирован не на иерархию или функции, а на скорость передачи данных, гибкость и адаптивность в условиях цифровой экономики.

Оптимальная структура должна сочетать элементы этих подходов, обеспечивая баланс между стабильностью и адаптивностью. Успешные компании все чаще внедряют гибридные модели, такие как сетевые и платформенные структуры, что позволяет минимизировать бюрократию и ускорять принятие решений.

Таким образом, ключевым условием эффективного управления становится способность организации быстро трансформироваться под влиянием внешних изменений, используя современные технологии и инновационные методы организации труда.

Список использованных источников

1. Гончарова М. В. Формирование системы управления коммуникативными процессами предприятия-субъекта ВЭД // Сборник научных работ серии «Экономика». 2021. № 21. С. 54-63. DOI 10.5281/zenodo.4889048. EDN YIDNPQ.

2. Науменко С. Н. Проектирование системы управления предприятием внешнеэкономической сферы деятельности // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: Материалы международной научно-практической конференции, Донецк, 02-03 ноября 2022 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2022. С. 360-364. EDN QHLDDG.

3. Науменко С. Н. Теоретические предпосылки проектирования организационной структуры управления предприятия // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2021. № 22. С. 236-246. DOI 10.5281/zenodo.5345834. EDN VDGGAS.

4. Емельянова Н. Ю. Проектный подход к управлению разработкой информационных систем производственных предприятий // Автоматизация: проблемы, идеи, решения: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Челябинск, 08 сентября 2017 года. Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2017. С. 23-25. EDN ZEUCZD.

**ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ НА ПОВЫШЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «УПАКЛАЙН»)**

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;*

БОНДАРЕВА А. Л.,

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

Аннотация. В работе рассматриваются вопросы повышения конкурентоспособности предприятий на основе эффективного использования внутренних резервов. Проведён анализ технико-экономических показателей ООО «УпакЛайн». Для оценки степени влияния повышения эффективности использования внутренних резервов на конкурентоспособность предприятия применён метод экспертных оценок. Выявлены приоритетные направления дальнейшей стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: предприятие, внутренние резервы, ресурсы, конкурентоспособность

**THE IMPACT OF INTERNAL RESERVES ON INCREASING THE
COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE
(USING THE EXAMPLE OF LLC «UPACKLINE»)**

PEREVOZNIKOVA E. V.,

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

BONDAREVA A. L.,

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

Abstract. The paper considers the issues of increasing the competitiveness of enterprises based on the effective use of internal reserves. The analysis of technical and economic indicators of LLC «UpackLine» is carried out. To assess the degree

of impact of increasing the efficiency of using internal reserves on the competitiveness of the enterprise, the expert assessment method was applied. The priority directions of the company's further development strategy have been identified.

Keywords: enterprise, internal reserves, resources, competitiveness

Актуальность повышения конкурентоспособности предприятий возрастает в условиях динамичной рыночной среды, технологических изменений и нестабильности внешнеэкономических факторов. Одним из действенных путей достижения устойчивых конкурентных преимуществ является системное выявление и эффективное использование внутренних резервов предприятия [1].

Под внутренними резервами понимаются скрытые ресурсы и возможности, которые могут быть использованы без значительных дополнительных инвестиций. Это, в первую очередь, оптимизация производственных процессов, рациональное использование трудовых и материальных ресурсов, совершенствование управленческих механизмов, внедрение современных технологий [2]. Правильная работа с такими резервами позволяет предприятию достичь более высоких показателей рентабельности, повысить гибкость и адаптивность к рыночным изменениям.

Теоретическая значимость оценки внутренних резервов заключается в формировании научной базы, позволяющей классифицировать резервы по различным уровням управления – операционному, тактическому и стратегическому [3]. Это способствует системному подходу к выявлению факторов, влияющих на конкурентоспособность, и разработке адекватных управленческих решений. В условиях цифровизации экономики усиливается значение анализа данных как одного из инструментов обнаружения и количественной оценки внутренних резервов. Разработка и применение экономико-математических моделей позволяет повысить точность оценки эффективности использования ресурсов и определить направления их перераспределения в рамках общей стратегии предприятия [4].

Практическая значимость анализа внутренних резервов состоит в возможности непосредственного повышения конкурентоспособности за счёт конкретных управленческих решений: сокращения затрат, повышения производительности труда, совершенствования логистических цепочек, внедрения бережливого производства, цифровых платформ и систем мониторинга. Использование таких подходов помогает добиться быстрого эффекта и обеспечивает более устойчивую позицию на рынке.

Особое внимание следует уделять фактору инновационности как одному из важнейших внутренних резервов. Инновации, генерируемые внутри организации, будь то технологические, организационные или маркетинговые, позволяют предприятию не только сократить издержки, но и

создать уникальное торговое предложение, тем самым усиливая рыночные позиции [5].

Для практического подтверждения значимости влияния внутренних резервов на конкурентоспособность предприятия был проведён анализ на примере предприятия ООО «УпакЛайн», специализирующегося на производстве упаковочных материалов. Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия приведены в табл. 1.

Таблица 1. Основные технико-экономические показатели ООО «УпакЛайн»

№ пор.	Показатель	2022 г.	2023 г.	Откл. (+,-)	Ti, %
1	Чистая выручка, тыс. руб.	8125,4	9630,7	+1505,3	+18,53
2	Себестоимость, тыс. руб.	6950,2	7110,5	+160,3	+2,31
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	1175,2	2520,2	+1345,0	+114,45
4	Чистая прибыль, тыс. руб.	58,3	302,4	+244,1	+418,70
5	Рентабельность, %	0,71	3,14	+2,43	+342,25
6	Среднесписочная численность работников, чел.	85	89	+4	+4,71
7	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	645,0	748,6	+103,6	+16,06
8	Текущая дебиторская задолженность, тыс. руб.	480,7	412,5	-68,2	-14,19
9	Текущая кредиторская задолженность, тыс. руб.	512,3	478,2	-34,1	-6,66
10	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	6125,0	6390,0	+265,0	+4,33
11	Фондоотдача, руб./руб.	1,33	1,51	+0,18	+13,53
12	Прочие операционные доходы, тыс. руб.	350,2	552,7	+202,5	+57,82
13	Прочие операционные расходы, тыс. руб.	274,1	362,4	+88,3	+32,21
14	Административные расходы, тыс. руб.	412,8	430,5	+17,7	+4,29
15	Расходы на сбыт, тыс. руб.	199,3	225,0	+25,7	+12,90

Анализ основных технико-экономических показателей ООО «УпакЛайн» за 2022-2023 гг. свидетельствует о положительной динамике развития предприятия. Положительными тенденциями являются:

- существенное увеличение валовой прибыли на 114,45 % (показывает улучшение управления производственными затратами и ценовой политикой) и чистой прибыли на 418,7 % (свидетельствует об улучшении эффективности управления затратами и доходами);

- рост чистой выручки (+18,53 %), при незначительном увеличении себестоимости (+2,31 %) (выручка росла быстрее, чем себестоимость, что привело к увеличению валовой прибыли);

- рост рентабельности с 0,71 % до 3,14 % (говорит о более эффективном использовании активов и капитала предприятия для получения прибыли);

- повышение фондоотдачи на 13,5 % (предприятие стало более эффективно использовать свои основные фонды для генерации выручки);

- увеличение фонда оплаты труда на 16 %;
- снижение дебиторской (–14,2 %) и кредиторской задолженности (–6,7 %) (говорит об улучшении управления оборотным капиталом).

Эти изменения указывают на эффективное использование внутренних резервов предприятия, в том числе оптимизацию затрат и рост производственной эффективности.

Негативной тенденцией можно считать рост операционных и сбытовых расходов, а также увеличение прочих операционных затрат, что требует дальнейшего контроля и оптимизации.

Правильная оценка степени влияния повышения эффективности использования внутренних резервов на конкурентоспособность предприятия – это основа для эффективного управления ими и обеспечения устойчивого развития предприятия. Для оценки степени влияния повышения эффективности использования внутренних резервов на конкурентоспособность предприятия был использован метод экспертных оценок. Экспертами выступили специалисты из разных отделов ООО «УпакЛайн», которые провели коллективный анализ и присвоили критериям оценки по количественной шкале. Для выявления закономерностей их оценки основывались на изучении статистической отчётности прошлых лет, инцидентов, нарушений, финансовых потерь и других событий в деятельности предприятия.

Также для составления перечня критериев оценки степени влияния повышения эффективности использования внутренних резервов на конкурентоспособность предприятия авторами был изучен опыт других предприятий этой отрасли. Полученные сведения были адаптированы к условиям деятельности ООО «УпакЛайн», что позволило расширить перечень критериев оценки степени влияния повышения эффективности использования внутренних резервов на конкурентоспособность предприятия.

Каждый критерий оценки степени влияния повышения эффективности использования внутренних резервов на конкурентоспособность предприятия был оценён экспертами по трёхбалльной шкале, где максимальный балл отражает наиболее высокий уровень. Условия присвоения баллов и соответствующие показатели представлены в табл. 2.

Таблица 2. Критерии оценки степени влияния повышения эффективности использования внутренних резервов на конкурентоспособность предприятия

№ пор.	Критерий	Описание условия	Балл
1	Оптимизация затрат	Снижение операционных и административных расходов	3
2	Повышение производительности	Рост выпуска продукции при тех же ресурсах	2
3	Внедрение инноваций	Использование новых технологий, цифровых решений	2

Продолжение табл. 2

№ пор.	Критерий	Описание условия	Балл
4	Улучшение логистики	Снижение затрат на поставки и транспортировку	1
5	Улучшение качества продукции	Снижение количества брака, увеличение доли продукции, соответствующей высоким стандартам качества	2
6	Сокращение производственного цикла	Уменьшение времени, необходимого для производства продукции от закупки сырья до отгрузки готовой продукции	2
7	Расширение клиентской базы	Увеличение количества клиентов, совершающих покупки в компании	1
8	Увеличение доли рынка	Рост доли рынка, занимаемой компанией, по сравнению с конкурентами	1
9	Улучшение оборачиваемости активов	Увеличение скорости оборота активов (основных средств, запасов, дебиторской задолженности)	2

Анализ показал, что наибольшее влияние на повышение конкурентоспособности ООО «УпакЛайн» оказали меры по оптимизации затрат, повышению производительности и внедрению инноваций. Именно эти направления обеспечивают наиболее значимый эффект от использования внутренних резервов. Также высоко оценены усилия по улучшению качества продукции, сокращению производственного цикла и повышению оборачиваемости активов, что подтверждает важность комплексного подхода к внутреннему развитию.

В то же время более низкие оценки по логистике, расширению клиентской базы и увеличению доли рынка свидетельствуют о недостаточности мероприятий в этих сферах либо о смещении фокуса на внутренние процессы. Это открывает возможности для корректировки стратегии с акцентом на внешние факторы конкурентоспособности.

Рекомендуется продолжить цифровизацию, развитие бережливого производства и автоматизацию, а также внедрить систему постоянного мониторинга внутренних резервов. Особое внимание следует уделить развитию персонала и формированию культуры инноваций.

Таким образом, эффективное использование внутренних резервов выступает не только средством краткосрочного реагирования, но и стратегическим ресурсом, обеспечивающим устойчивый рост и повышение конкурентных преимуществ предприятия.

Список использованных источников

1. Константинова М. А. Актуальная классификация и методы оценки конкурентоспособности предприятий // Менеджер. 2021. № 4(98). С. 112-119. DOI 10.5281/zenodo.5751230. EDN XMYHNV.

2. Смирнов А. П. Анализ и оценка внутренних резервов в промышленном производстве // Научный журнал «Промышленная экономика». 2021. № 6. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54003221_15975834.pdf.

3. Козлов Д. Н. Управление внутренними резервами и оптимизация затрат в условиях рыночной экономики // Экономические исследования. 2023. Том 9. № 4. С. 95-110. doi: 10.18334/ei.9.4.130789.

4. Алексеева Т. М. Внутренние резервы как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 8(164). С. 102-113. doi: 10.24891/mer.164.8.102.

5. Егорова Н. С. Стратегический подход к управлению внутренними резервами предприятия // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. №5. С. 87-95. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49182761>.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

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. Анализируется трансформационное воздействие цифровых технологий на механизмы управления социально-экономическими системами в контексте адаптации традиционных методов управления к новым цифровым реалиям. Выявлены основные детерминанты эффективности адаптивных стратегий управления в условиях цифровой трансформации и геоэкономической турбулентности. Предлагаются рекомендации по оптимизации стратегического управления в условиях глобальной неопределённости.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровая трансформация, социально-экономические системы, адаптивное управление, стратегическое планирование, искусственный интеллект

DIGITAL TRANSFORMATION IN STRATEGIC MANAGEMENT

PETRENKO I. V.,

Candidate in Physics and Mathematics, Associate Professor,

Associate Professor of Higher Mathematics Department

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The author analyses the transformational impact of digital technologies on the management mechanisms of socio-economic systems in the

context of adapting traditional management methods to new digital realities. The main determinants of the effectiveness of adaptive management strategies in the conditions of digital transformation and geo-economic turbulence are identified. Recommendations for optimising strategic management in the conditions of global uncertainty are proposed.

Keywords: digital economy, digital transformation, socio-economic systems, adaptive management, strategic planning, artificial intelligence

Интенсификация процессов цифровизации и формирование новой геоэкономической архитектуры мира обуславливают фундаментальную трансформацию принципов управления социально-экономическими системами различного масштаба. В современных условиях, характеризующихся глобальными изменениями и нестабильностью, становится особенно важным адаптировать стратегию управления к новым цифровым реалиям. Это позволит не только эффективно решать текущие задачи, но и прогнозировать появление будущих вызовов, обеспечивая тем самым устойчивое развитие социально-экономических систем.

Актуальность исследования определялась следующими факторами:

1. Интенсификация процессов цифровизации экономики создаёт принципиально новые условия для функционирования управленческих структур различного уровня, требуя пересмотра классических подходов к стратегическому планированию [1].

2. Геополитическая нестабильность и формирование многополярной модели мироустройства детерминируют необходимость разработки гибких механизмов управления, способных эффективно функционировать в условиях глобальной неопределённости [2].

3. Формирование новых институциональных структур и экономических моделей под влиянием цифровизации приводит к размыванию традиционных границ между государственным и корпоративным управлением, что требует переосмысления самой парадигмы управления социально-экономическими системами [6].

4. Цифровая трансформация усиливает уязвимость экономических систем перед кибернетическими угрозами, что актуализирует проблематику балансирования между преимуществами глобальной цифровой интеграции и необходимостью сохранения технологической автономности [5].

5. Внедрение технологий искусственного интеллекта и больших данных в практику управления социально-экономическими системами создают возможности для кардинального повышения эффективности управленческих процессов при одновременном возникновении новых рисков и уязвимостей [4].

В этих условиях исследование влияния цифровых технологий на управление социально-экономическими системами становится весьма актуальным для формирования научно обоснованного подхода по обеспечению устойчивого социально-экономического развития в эпоху

цифровой трансформации.

Основные тренды трансформации управленческих парадигм в условиях цифровизации.

В ходе анализа литературы были выделены следующие направления трансформации управленческих парадигм в условиях цифровизации:

1. Происходит формирование гибридных моделей управления, сочетающих элементы централизованного планирования и децентрализованной самоорганизации на основе цифровых платформ [1]. Оказалось, что гибридные модели управления, сочетающие элементы иерархии и сетевой координации, демонстрируют более высокую адаптивность к изменениям внешней среды по сравнению с традиционными иерархическими структурами.

2. Внедрение систем искусственного интеллекта в процессы принятия решений трансформирует природу управленческой деятельности, смещая фокус с решений, принятых на уровне интуиции на решения, базирующиеся на анализе реальных данных [3]. Организации, которые активно используют алгоритмические системы поддержки принятия решений, в целом, демонстрируют более высокую надёжность выполнения своих прогнозов по основным показателям эффективности.

3. Применение цифровых технологий за последние 10 лет примерно в 5-6 раз сократили временной интервал между получением информации, принятием решения и оценкой результатов его применения [5].

4. Происходит формирование человеко-машинных управленческих систем, где основная когнитивная нагрузка делегируется алгоритмическим системам, а в зоне компетенции человеческого интеллекта находится решение нестандартных ситуаций и этические аспекты принятия решений [7].

Выводы.

1. Цифровая трансформация управления социально-экономическими системами представляет собой не просто технологическую модернизацию существующих практик, но принципиальное изменение самой парадигмы управления, которая характеризуется переходом от иерархических моделей к сетевым адаптивным структурам, функционирующим на основе алгоритмической обработки больших данных [2].

2. Формирование нового экономического мирового порядка создаёт ситуацию относительно высокой неопределённости и нестабильности, когда традиционные модели стратегического планирования становятся малоэффективными. Наибольший адаптационный потенциал обнаруживают такие подходы к планированию, которые основаны на принципах стратегической гибкости и распределённости принятия решений, когда всю ответственность за принятие решения и его последствия коллективно разделяют сразу несколько независимых участников или организаций, а не одно ответственное лицо или одна организации. При этом эффективная

адаптация управленческих стратегий требует учёта как глобальных технологических трендов, так и специфики национальных социально-экономических систем [4].

3. Интеграция алгоритмических систем в процессы управления социально-экономическими системами трансформирует саму природу управленческой деятельности, смещая приоритет с директивного управления системами к созданию условий для эмерджентной самоорганизации, при которой социально-экономические системы формируют свои управленческие структуры и своё поведение без центрального управления и/или внешнего вмешательства [8].

4. Перспективным направлением развития управленческих практик в новейших условиях представляется формирование гибридных моделей управления, сочетающих преимущества централизованного стратегического планирования и децентрализованной самоорганизации на основе цифровых платформ, что позволяет обеспечить оптимальный баланс между устойчивостью и адаптивностью к цифровым реалиям социально-экономических систем [6].

Результаты данной точки зрения применимы как на уровне формирования национальной стратегии цифровой трансформации, так и на уровне отдельной организации, стремящейся адаптировать свои управленческие практики к вызовам цифровой экономики и нового мирового порядка.

Список использованных источников

1. Авдеева И. Л. Цифровизация промышленных экономических систем: проблемы и последствия современных технологий // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. Т. 23, № 1. С. 34-42.
2. Бодрунов С. Д. Ноономика: траектория глобальной трансформации. Москва: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2022. 326 с.
3. Глазьев С. Ю. Управление развитием экономики в условиях глобальных технологических сдвигов. Москва: Проспект, 2024. 392 с.
4. Гринберг Р. С. Цифровая экономика: понимание сущности и вызовы для общества // Экономическое возрождение России. 2023. № 3(69). С. 5-17.
5. Катенев В. И. Цифровая трансформация экономики: вызовы, возможности и тенденции // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2024. Т. 17, № 1. С. 7-21.
6. Клейнер Г. Б. Системная экономика: шаги развития. Москва: Научная библиотека, 2023. 408 с.
7. Плотников В. А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2024. № 1(71). С. 40-52.

8. Тамбовцев В. Л. Институциональные изменения в цифровой экономике
// Журнал экономической теории. 2023. Т. 20, № 3. С. 340-355.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

ПЯТАЧЕНКО А. М.,

*ассистент кафедры международной экономики
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассмотрены особенности формирования стратегии цифрового маркетинга в условиях высококонкурентной среды. Охарактеризованы сущность цифрового маркетинга и особенности его осуществления в условиях существенной конкуренции. Описаны инструменты и методы анализа конкурентов в цифровой экономике, рассмотрены возможности использования новых технологий и инновационных подходов для эффективной работы на рынке и привлечения целевой аудитории. Обоснована важность гибкости и адаптивности стратегии цифрового маркетинга с учётом рисков, которые наблюдаются при работе предприятий в условиях высококонкурентной диджитализованной среды.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, конкуренция, стратегия, гибкость, адаптивность

FORMATION OF A DIGITAL MARKETING STRATEGY IN A HIGHLY COMPETITIVE ENVIRONMENT

PIATACHENKO A. M.,

*Assistant of the Department of International Economics
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The article examines the features of digital marketing strategy formation in a highly competitive environment. The essence of digital marketing and the specifics of its implementation in conditions of significant competition are characterized. The tools and methods of analyzing competitors in the digital economy are described, and the possibilities of using new technologies and innovative approaches to work effectively in the market and attract a target audience are considered. The importance of flexibility and adaptability of the

digital marketing strategy is substantiated, taking into account the risks that are observed when operating enterprises in a highly competitive digitalized environment.

Keywords: digital marketing, competition, strategy, flexibility, adaptability

В современном мире бизнес-процессы всё больше диджитализируются, а конкуренция на рынке становится всё сложнее, формирование эффективной стратегии цифрового маркетинга становится чрезвычайно важной задачей для каждой компании. Высококонкурентная среда требует от предприятий изменения стратегии и разработки новых инновационных подходов для выхода на рынок и привлечения целевой аудитории.

Диджитализация является движущей силой современной экономики и является важнейшим фактором развития бизнеса. Это означает применение цифровых технологий во всех областях бизнеса, от маркетинга и продаж до управления и производства. Цифровизация позволяет предприятиям более эффективно использовать свои ресурсы и уменьшать затраты на операции. Одним из основных преимуществ цифровизации является повышение эффективности бизнес-процессов, что заключается в возможности автоматизировать большинство операций и действий для обеспечения скорости и точности выполнения задач. Применение цифровых технологий в бизнесе позволяет значительно сократить время выполнения задач, уменьшить затраты на рабочую силу и материалы, а также увеличить производительность.

С позиций маркетинга следует отметить, что цифровизация позволяет предприятиям получить доступ к более широкой аудитории в онлайн-среде – интернет позволяет предприятиям продвигать свои продукты и услуги на более широкой аудитории и обеспечивает возможность взаимодействия с потребителями в режиме реального времени. Тенденция к диджитализации предприятий существенно повлияла на топографию современных рынков. Предприятия-первопроходцы в цифровом маркетинге сейчас оказались в ситуации высокой конкуренции, а новые игроки рынка вынуждены коренным образом пересматривать свои бизнес-процессы и стратегии для приведения их в соответствие современной цифровой среде функционирования.

Стратегия цифрового маркетинга – это план действий, описывающий, как компания использует цифровые медиаплатформы и другие онлайн-инструменты для достижения своих маркетинговых целей. Эта стратегия включает в себя цель компании, анализ аудитории, выбор цифровых каналов и инструментов, разработку контента и плана распространения, а также определение метрик успеха и анализ результатов. Основная цель стратегии цифрового маркетинга состоит в том, чтобы эффективно использовать различные цифровые каналы и инструменты для достижения маркетинговых целей компании, которые могут включать увеличение продаж, увеличение

сознания бренда, привлечение новых клиентов, повышение лояльности и т. д. Эффективная стратегия цифрового маркетинга должна быть адаптирована к конкретному бизнесу и рыночным условиям, включать тщательный анализ конкурентов и потенциальной аудитории, а также разработку креативного и релевантного контента. Она также должна содержать план действий и распределение бюджета для рекламных кампаний и других маркетинговых мероприятий, а также регулярный мониторинг и анализ результатов для совершенствования стратегии [1, 2].

Ситуация, когда предприятия осуществляют маркетинговые мероприятия без какой-либо стратегии, неэффективна, независимо от того, находятся ли они в условиях высококонкурентной среды или нет. Без стратегии маркетинг может быть беспорядочным и неуправляемым, а результаты будут зависеть от случайности. В прикладном аспекте формирования стратегии цифрового маркетинга в условиях высококонкурентной среды требует ответа на три основных вопроса – инструменты, сегментацию рынка и технологическую поддержку маркетинга в эпоху диджитализации.

Инструменты анализа конкурентов помогают предприятиям понять, как работают их конкуренты, каковы их преимущества и недостатки, как они привлекают и удерживают своих клиентов. Эта информация может быть полезна для разработки собственной стратегии маркетинга и повышения конкурентоспособности предприятия. Использование инструментов анализа конкурентов помогает предприятию найти свои преимущества на рынке и разработать стратегии для повышения своей конкурентоспособности. Для этого важно анализировать и использовать информацию о конкурентах для усовершенствования собственных продуктов, услуг и маркетинговых стратегий.

В процессе формирования стратегии цифрового маркетинга в условиях высококонкурентной среды следует обратить внимание на то, что разные сегменты цифрового рынка могут требовать разных стратегий маркетинга, поскольку имеют свои особенности и потребности (табл. 1).

Таблица 1. Основные сегменты цифрового рынка

Название сегмента	Описание сегмента	Особенности стратегии
B2B	Предприятия, предлагающие продукты и услуги для других бизнесов	Нацеленность на демонстрацию ценности продуктов и услуг для бизнес-клиентов; привлечение новых и сохранение существующих бизнес-клиентов
Потребительские	Продукты и услуги для конечных потребителей	Привлечение новых клиентов и сохранение имеющихся; укрепление бренда и создание положительного имиджа

Продолжение табл. 1

Название сегмента	Описание сегмента	Особенности стратегии
Научно-технический сегмент	Продукты и услуги, связанные с наукой и технологиями	Привлечение новых клиентов с высокой технической грамотностью; укрепление бренда и создание положительного имиджа в этой области
Сегмент электронной коммерции	Розничные продажи продуктов и услуг через Интернет	Привлечение новых и сохранение существующих клиентов; создание лояльности потребителей к бренду и улучшение пользовательского опыта при покупке в Интернете

*составлено автором на основании [1-3]

Каждый из этих сегментов имеет свои особенности, требующие разных подходов в маркетинговой стратегии. В зависимости от сегмента предприятие должно быть сосредоточено на различных аспектах маркетинга. Важно хорошо понимать цель предприятия и аудиторию, чтобы разработать маркетинговую стратегию, которая будет отвечать потребностям конкретного сегмента цифрового рынка. Разработка стратегии цифрового маркетинга в условиях высококонкурентной среды – это важная задача для любой компании, стремящейся увеличить свой объем продаж и расширить свой рынок. Изменение стратегии маркетинга является ключевым условием для рыночного роста предприятий в изменяющихся условиях высококонкурентных рынков.

Подводя итог, следует отметить, что разработка стратегии цифрового маркетинга в условиях высококонкурентной среды – это сложный, но необходимый процесс, который может помочь компании эффективно конкурировать на рынке и обеспечить устойчивый успех. Ключевыми компетенциями, позволяющими формировать и оперативно пересматривать маркетинговую стратегию в условиях диджитализации и высокой конкуренции, являются гибкость и инновационность, использование аналитики и новейших технологий, а также готовность к риску.

Список использованных источников

1. Маркевич А. А. Интернет-реклама: стратегии и инструменты для эффективного продвижения в цифровом маркетинге // Вестник науки. 2025. № 1(82). С. 119-125.
2. Лаврентьев А. А. Эволюция цифрового маркетинга: анализ ключевых изменений в digital-среде и их влияния на стратегии брендов // Вестник науки. 2025. № 3(84). С. 26-38.
3. Кияшева С. Н., Хасенова К. К. Эволюция стратегического управления маркетингом: интеграция agile-подходов в цифровую трансформацию бизнеса // ELS. 2025. № 28. С. 17-21.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГЕ

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 представленных тезисах рассматриваются как положительные, так и отрицательные стороны применения искусственного интеллекта (ИИ) в маркетинге. На основе данных, полученных эмпирическим путём и путём анализа текущих тенденций, показано, как ИИ способствует повышению эффективности маркетинговых стратегий за счёт персонализации, автоматизации и обработки больших массивов данных. Предлагается сбалансированный подход к интеграции ИИ, включающий техническую стандартизацию, развитие компетенций, соблюдение этических норм и сохранение человеческого участия в стратегических решениях.

Ключевые слова: искусственный интеллект, маркетинг, персонализация, цифровая трансформация, этический аспект

POSITIVE AND NEGATIVE ASPECTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING

SAYENKO O. N.,

*Candidate of Economic Sciences,
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*

Abstract. The presented theses consider both the positive and negative aspects of the use of artificial intelligence (AI) in marketing. Based on empirical data and analysis of current trends, it is shown how AI contributes to improving the effectiveness of marketing strategies through personalization, automation, and big data processing. A balanced approach to AI integration is proposed, including technical standardization, competency development, compliance with ethical standards, and preservation of human participation in strategic decisions.

Keywords: artificial intelligence, marketing, personalization, digital transformation, ethical aspect

Развитие цифровых технологий оказывает глубокое влияние на все сферы человеческой деятельности, включая маркетинг. В последние годы особое внимание уделяется внедрению искусственного интеллекта (ИИ) как инструмента, способного радикально трансформировать маркетинговые стратегии, методы взаимодействия с потребителями и способы принятия решений. ИИ предоставляет большие возможности для автоматизации

процессов, позволяет найти индивидуальный подход к клиенту и оказать ему более качественный сервис, а также постоянно проводить анализ полученных данных и на основе этого применять более эффективно маркетинговые методы.

Однако наряду с многочисленными преимуществами, его использование сопряжено с рядом вызовов и ограничений, включая технические сложности, этические аспекты и нехватку необходимых компетенций. В данных тезисах приведены как положительные, так и отрицательные стороны внедрения ИИ в маркетинг с целью выработки сбалансированного взгляда на перспективы его применения.

Искусственный интеллект в настоящее время представляет собой один из самых перспективных инструментов в арсенале современного маркетолога. Одним из ключевых его достоинств является способность к обработке и быстрому анализу больших массивов данных в реальном времени. Это обеспечивает более глубокое понимание потребительского поведения, выявление закономерностей и прогнозирование предпочтений целевой аудитории. Благодаря этому компании получают возможность разрабатывать индивидуальные предложения, что, в свою очередь, увеличивает уровень удовлетворённости клиентов и повышает их лояльность [1, с. 769].

По статистике уровень внедрения ИИ в организациях вырос с менее чем 30 % в 2020 году до стабильных 60 % в 2024 году. Такой рост свидетельствует о высокой эффективности принятых решений и об их способности решать конкретные задачи бизнеса. Кроме того, использование ИИ позволяет существенно снизить маркетинговые издержки: по оценкам опрошенных практиков, экономия может достигать 15-30 %, а рост доходов при этом превышает 30 %. Подобные показатели объясняются возможностями алгоритмов машинного обучения, которые оптимизируют рекламные кампании, корректируют цены в зависимости от поведения рынка и позволяют гибко реагировать на изменение потребительского спроса.

ИИ также нашёл широкое применение в автоматизации рутинных процессов. В частности, он используется в системах управления контентом, автоматических рассылках, чат-ботах и голосовых помощниках. Это не только экономит ресурсы, но и позволяет поддерживать постоянный контакт с клиентами, независимо от времени суток, что важно на больших территориях РФ. Прогнозы аналитиков, базирующиеся на ИИ, помогают предугадывать тренды и подстраиваться под изменяющиеся условия рынка, что является важным преимуществом в условиях высокой конкуренции [2, с. 50].

Применение ИИ в маркетинге способствует расширению горизонтов для малого и среднего бизнеса, предоставляя им инструменты, ранее доступные только крупным корпорациям. За счёт использования облачных решений и платформ с открытым кодом, ИИ становится более доступным, позволяя компаниям эффективно анализировать клиентские данные, тестировать гипотезы и выходить на новые рынки. В результате повышается

не только конкурентоспособность отдельных компаний, но и общий уровень технологической зрелости отрасли.

Несмотря на широкие перспективы, применение ИИ в маркетинге не лишено существенных ограничений. Одним из основных барьеров является техническая несовместимость IT-решений с уже существующими информационными системами, включая CRM (программа, автоматизирующая работу с клиентами) и ERP (комплексная программа для управления всеми бизнес-процессами в компании). Такие интеграции требуют значительных инвестиций, а также наличия высококвалифицированных специалистов, которых на рынке труда по-прежнему недостаточно. Компании сталкиваются с необходимостью постоянного обучения персонала и адаптации организационных процессов под новые технологические реалии [3, с. 29].

Кроме того, одним из серьёзнейших вызовов остаются вопросы, связанные с качеством и полнотой полученных данных. Неполные, устаревшие или фрагментарные данные могут привести к ошибочным, неверным выводам и решениям, и как результат – к использованию неэффективных стратегий.

Алгоритмы ИИ, какими бы мощными они ни были, не способны компенсировать нехватку качественной информации. Эта проблема становится особенно заметной в условиях многоканальной коммуникации, когда сведения о клиенте может поступать из различных, не всегда согласованных между собой источников [4, с. 41].

Не менее важной проблемой являются этические аспекты использования ИИ. Речь идёт о конфиденциальности персональных данных, прозрачности используемых алгоритмов и возможностях дискриминации. ИИ может неосознанно усиливать предвзятость в уже существующей информации, что может привести к искажённым результатам и подорвать доверие со стороны потребителей. Кроме того, чрезмерная персонализация может восприниматься как вторжение в частную жизнь, особенно если отсутствует прозрачное информирование пользователя о том, как именно используются его данные.

Ещё один аспект, заслуживающий внимания, связан с угрозой избыточной зависимости от алгоритмических решений. Утрата человеческого контроля над стратегическими решениями может привести к снижению креативности и гибкости при принятии управленческих решений в маркетинговых кампаниях. Хотя ИИ отлично справляется с рутинными задачами и аналитикой, он всё ещё не способен заменить интуицию, эмпатию и творческий подход, которые остаются важными составляющими успешного маркетинга.

Существует также угроза усиления цифрового неравенства. Крупные компании, располагающие большими объёмами данных и инвестициями, получают несоразмерное преимущество перед малыми игроками, что может привести к монополизации цифровых каналов коммуникации. Это

противоречит идее демократизации технологий и требует разработки регуляторных механизмов, направленных на обеспечение равного доступа к ИТ-технологиям.

Баланс между возможностями и рисками использования ИИ – это путь к гармонизации, пониманию как достоинств, так и ограничений ИИ в маркетинге. Это позволяет выработать стратегию его устойчивого внедрения в разрабатываемые маркетинговые стратегии. Для этого:

- во-первых, необходима разработка универсальных стандартов интеграции ИИ с существующими цифровыми платформами. Это упростит адаптацию новых решений и снизит издержки на переходный период;

- во-вторых, следует инвестировать в образование и повышение квалификации сотрудников, делая акцент на междисциплинарных навыках, сочетающих технические и гуманитарные компетенции.

Большое значение имеет обеспечение прозрачности алгоритмов и соблюдение принципов этики при сборе и обработке данных. Компании должны внедрять механизмы анонимности, получать осознанное согласие пользователей и регулярно проводить аудит моделей на предмет предвзятости. Это поможет повысить уровень доверия со стороны потребителей и укрепит репутацию представленного на рынке бренда.

В целях минимизации рисков, связанных с избыточной автоматизацией, важно сохранять баланс между ИИ и человеческим участием. Речь идёт не о замене человека машиной, а о построении симбиотической модели, в которой ИИ выполняет вспомогательные функции, а человек сохраняет стратегическое руководство и творческую инициативу.

Государственная политика также должна играть активную роль в регулировании ИИ в маркетинге. Это включает создание стимулов для внедрения инноваций в малом и среднем бизнесе, поддержку стартапов в области этичного ИИ и разработку законодательной базы, регулирующей использование алгоритмических решений в коммерческой деятельности.

Искусственный интеллект представляет собой мощный инструмент, который способен кардинально изменить методы маркетинговой деятельности, повысить её эффективность и адаптивность. Его достоинства очевидны: глубокая персонализация, снижение издержек, автоматизация процессов и расширение возможностей анализа. Однако вместе с тем ИИ включает в себя комплекс этических, технических и социальных вызовов, которые нельзя игнорировать. Только при условии ответственного и сбалансированного подхода к внедрению ИИ возможно максимально реализовать его потенциал, минимизируя при этом риски. Таким образом, ИИ в маркетинге следует рассматривать не как панацею, а как стратегический ресурс, требующий вдумчивого управления и постоянного переосмысления в условиях стремительно меняющейся цифровой реальности.

Список использованных источников

1. Щельц М. Р. Применение искусственного интеллекта в маркетинге: перспективы и возможности // Уральская горная школа – регионам: материалы Международной научно-практической конференции, в рамках Уральской горнопромышленной декады, Екатеринбург, 08 апреля 2024 года. Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2024. С. 769-770. EDN ERCMFS.
2. Хачатурян К. С. Искусственный интеллект в маркетинге как новая концепция и бизнес-возможность для повышения эффективности компаний // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3. URL: <https://esj.today/PDF/55ECVN323.pdf>.
3. Shaily S. Integration of Artificial Intelligence Marketing to Get Brand Recognition for Social Business // International Review of Management and Marketing. 2021 № 11 P. 29-37. DOI 10.32479/irmm.11542. URL: <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/11542>.
4. Volodymyr Saienko. The use of artificial intelligence in marketing strategies: Automation, personalization and forecasting // Journal of Management World 2024,2: 41-49 DOI: 10.53935/jomw.v2024i2.275.

**МОДЕЛИ ОКУПАЕМОСТИ БЮДЖЕТНЫХ ВЛОЖЕНИЙ В
АГРАРНЫЙ БИЗНЕС: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

САМЫГИН Д. Ю.,

*д-р экон. наук, доцент,
профессор кафедры экономики и финансов
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Пенза, Пензенская область, Российская Федерация;*

БАХТЕЕВ Ю. Д.,

*д-р экон. наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента и государственного управления
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Пенза, Пензенская область, Российская Федерация;*

КРИКУШОВ А.А.,

*магистрант кафедры экономики и финансов
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Пенза, Пензенская область, Российская Федерация*

Аннотация. Поднимается вопрос окупаемости субсидий в сельском хозяйстве через обязательные платежи в бюджет. Предлагаются инструменты описания бюджетной эффективности государственных ассигнований на аграрное производство. Выявлено, что создание благоприятных условий для

развития хозяйств способствует не только обеспечению продовольственной безопасности, но и возврату средств в бюджет и внебюджетные фонды. Определено оптимальное соотношение между окупаемостью субсидий и рентабельностью затрат на производство сельхозпродукции с учётом условий простого и расширенного воспроизводства.

Ключевые слова: аграрный бизнес, сельское хозяйство, бюджетные субсидии, эффективность поддержки, окупаемость вложений, отдача ресурсов, обязательные платежи, налоги, страховые взносы

MODELS OF BUDGET INVESTMENT PAYBACK IN AGRIBUSINESS: STRATEGIC ASPECT

SAMYGIN D. Yu.,

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics and Finance
FSBEI HE «Penza State University»
Penza, Penza region, Russian Federation;*

BAHTEEV Yu. D.,

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
FSBEI HE «Penza State University»
Penza, Penza region, Russian Federation;*

KRIKUSHOV A. A.,

*Master's student of the Department of Economics and Finance,
FSBEI HE «Penza State University»
Penza, Penza region, Russian Federation*

Abstract. The issue of the payback of subsidies in agriculture through mandatory payments to the budget is raised. Instruments for describing the budgetary efficiency of state allocations for agricultural production are proposed. It is revealed that the creation of favorable conditions for the development of farms contributes not only to ensuring food security, but also to the return of funds to the budget and extra-budgetary funds. The optimal ratio between the payback of subsidies and the profitability of costs for the production of agricultural products is determined, taking into account the conditions of simple and expanded reproduction.

Keywords: agribusiness, agriculture, budget subsidies, support efficiency, investment payback, resource return, mandatory payments, taxes, insurance contributions

Развитие государственного планирования в разных странах связано с необходимостью повышения эффективности использования бюджетных

ресурсов для реализации государственных целей. Сельское хозяйство – одна из немногих отраслей, которая не может развиваться без государственной поддержки [6]. Важность аграрной деятельности такова, что развитые и многие развивающиеся страны, финансируя сельское хозяйство, ориентируются на продовольственную безопасность, сырьё для промышленности, рост производства и расширение экспорта, выравнивание доходов между сельскими и городскими регионами, а также сохранение сельских территорий. При этом эффективность вложений не всегда оценивается с точки зрения окупаемости средств. Некоторые считают, что отдача от субсидий не может быть измерена бюджетной эффективностью, поэтому многие страны ориентируются на импорт. Примерно 25 лет назад и наша страна придерживалась принципа «нефть в обмен на продовольствие». Сегодня ситуация изменилась: сельское хозяйство стало одной из наиболее поддерживаемых отраслей. Благодаря государственным инвестициям удалось оживить производство и достичь роста даже в условиях стагнации экономики. В этих условиях агропромышленный комплекс становится не только потребителем, но и источником финансирования других отраслей. Гипотеза исследования заключается в том, что развивающееся сельское хозяйство может вернуть вложенные средства в бюджет через налоги и страховые отчисления.

Принцип эффективности использования бюджетных средств закреплён в Бюджетном кодексе РФ и Федеральном законе «О стратегическом планировании в РФ», а также подтверждается Приказом Минсельхоза РФ. В сельском хозяйстве эффективность часто сводится к сравнению плановых и фактических показателей результативности и объёмов финансирования [13], что характерно для оценки выполнения государственных программ. Исследователи отмечают, что в некоторых случаях используются показатели результатов, а в других – показатели реализации мероприятий и использования ресурсов [7, 8, 9, 15]. Обычно эффективность бюджетных расходов понимается как соотношение между достижением целей и затраченными ресурсами [4]. Однако методологическая неразработанность приводит к неправильным трактовкам понятия эффективности, фокусируя внимание лишь на достижении целей.

На сегодняшний день исследования в этой области достаточно широки. Учёные провели обобщение подходов к оценке государственной поддержки в рамках госрегулирования [16], а нами ранее было проведено исследование перспективных методик оценки эффективности субсидий в сельском хозяйстве [10]. Современные работы [1, 11] представляют интерес для науки. Мы рассмотрели методику ВНИОПТУСХ и Уральского ГАУ, которая позволяет определить эффект с каждого рубля поддержки [5]. Однако модельные расчёты [3, 2] показали, что эта методика оценивает эффективность с позиции сельского хозяйства, а не бюджетной системы. Поэтому поддерживаем мнение авторов, предлагающих оценку бюджетной

эффективности через соотношение дополнительных налоговых поступлений от реализации госпрограммы ко всем расходам на её реализацию [13]. В этой связи мы считаем необходимым включение в методику показателей окупаемости и ёмкости субсидий, которые рассчитываются через соотношение налоговых поступлений и страховых взносов к совокупной поддержке из бюджета (окупаемость) и наоборот (ёмкость).

На основе данных Федеральной службы государственной статистики и ЕМИСС был проведен сравнительный анализ бюджетных расходов на сельское хозяйство и поступлений в бюджет. Результаты показывают, что объём государственной поддержки значительно превосходит налоговые поступления и страховые взносы во внебюджетные фонды. Окупаемость субсидий за этот период оставалась ниже единицы, что указывает на низкую отдачу от государственных расходов. Тем не менее, с увеличением инвестиций в сельское хозяйство окупаемость растёт, а ёмкость снижается, что может свидетельствовать о росте налогооблагаемой базы и увеличении обязательных платежей в бюджет [12].

Для обоснования «желаемого» уровня развития отрасли использована методика планирования, ориентированная на расчёт финансовых потребностей в ресурсах для сельского хозяйства. Методика базируется на нормативно-сметном планировании затрат на производство сельскохозяйственной продукции, включая материальные затраты, оплату труда, отчисления на социальные нужды и амортизацию. На этой основе можно рассчитать налоговую базу и объём обязательных платежей в бюджет (рис. 1).

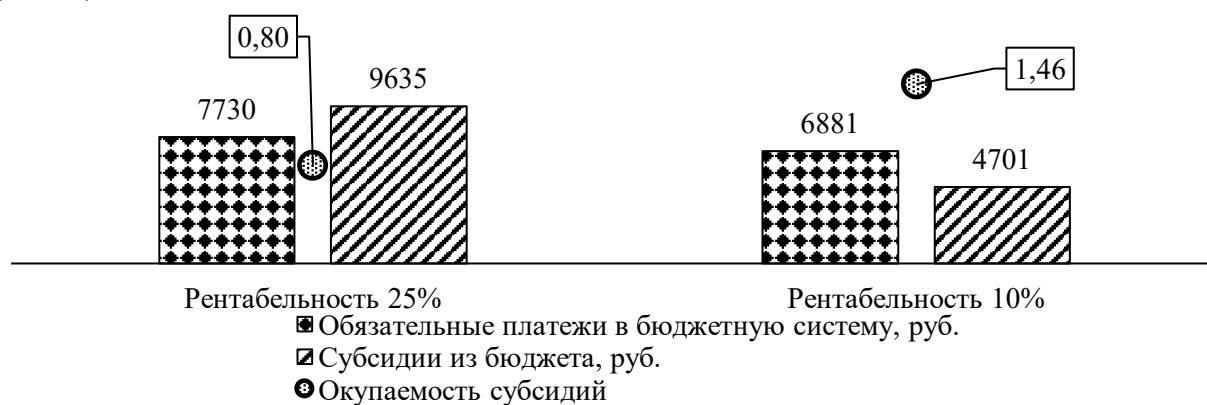


Рис. 1. Субсидии и обязательные отчисления на 1 гектар сельхозугодий при различных уровнях рентабельности

Планируемый объём субсидий при рентабельности 25 % в два раза превышает требуемый при рентабельности 10 %, но обязательные отчисления увеличиваются лишь на 12 %. Окупаемость субсидий выше при низкой рентабельности и наоборот. Моделирование показало обратную связь между рентабельностью и окупаемостью субсидий: чем выше рентабельность, тем ниже окупаемость (рис. 2).

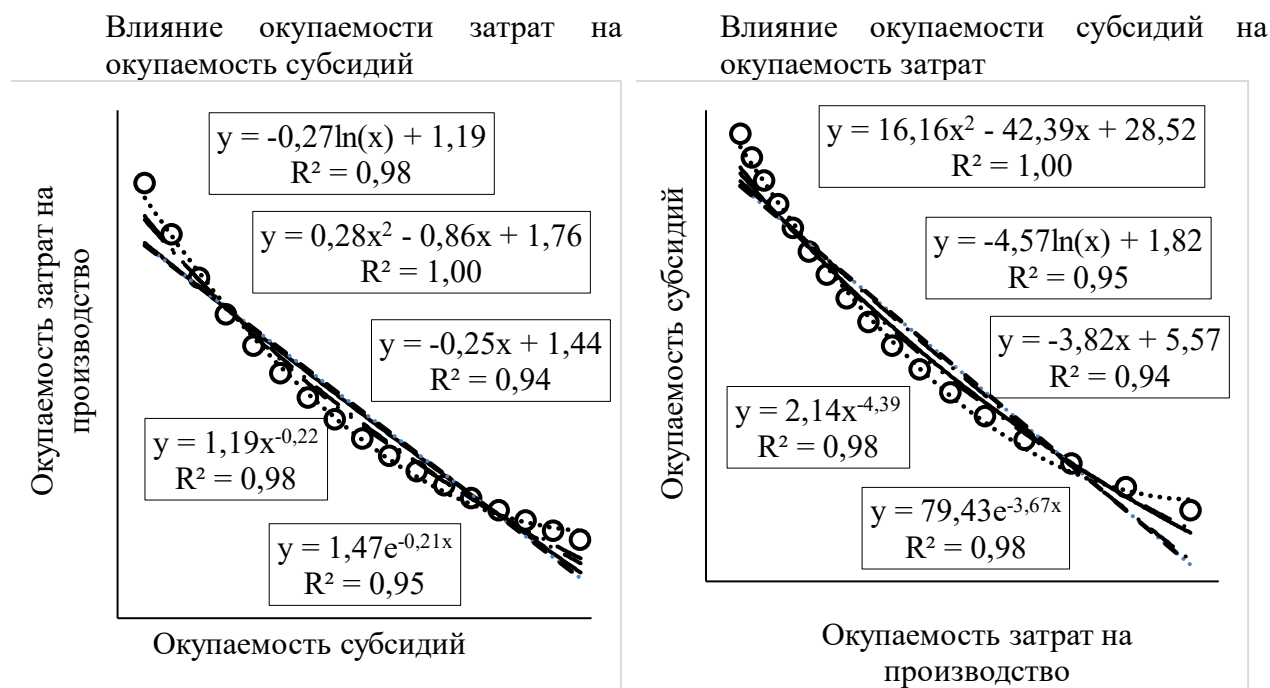


Рис. 2. Связь между окупаемостью затрат и субсидий

Анализ коэффициентов эластичности показал, что увеличение окупаемости затрат на 1 % снижает окупаемость субсидий на 0,22 %, в то время как рост окупаемости субсидий на 1 % снижает окупаемость затрат на 4,39 %. Это указывает на сложности в обеспечении высокой эффективности сельскохозяйственной деятельности и полной возвратности бюджетных средств.

Для обеспечения баланса интересов финансовой системы и товаропроизводителей предложено учитывать инфляцию (прогнозируемый уровень 4 % до 2024 г.). Задача заключается в нахождении координат точки (x; y), где x – окупаемость затрат, y – окупаемость субсидий (рис. 3).

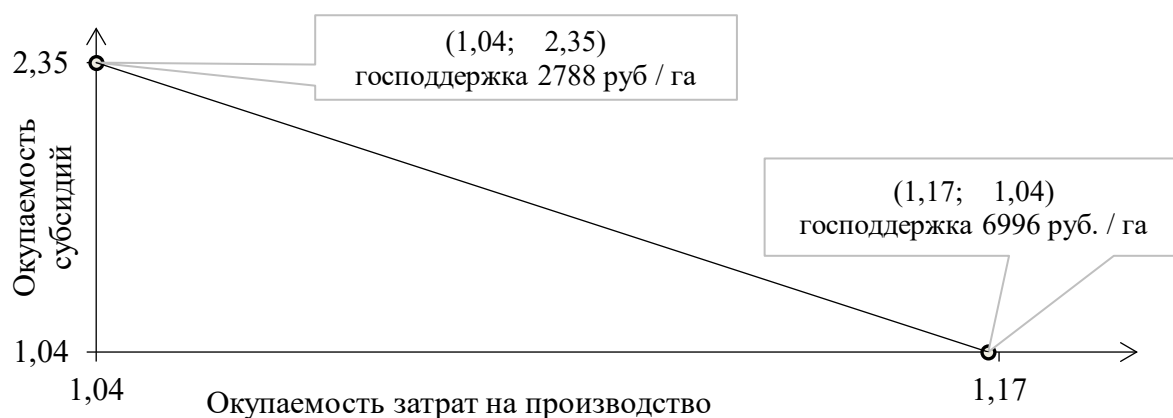


Рис. 3. Господдержка при заданных координатах окупаемости затрат и субсидий

Расчёты показали, что для минимальной окупаемости субсидий (4 %) рентабельность затрат составит 17 %, а для минимальной рентабельности затрат – 135% окупаемости субсидий. На наш взгляд, в условиях необходимости наращивания объёма выпуска продукции приоритет при оказании господдержки нужно отдавать рентабельности затрат на производство. В условиях достижения полной самообеспеченности агропродовольственного рынка отечественной продукцией приоритет при оказании господдержки можно уже отдавать окупаемости субсидий.

Исходя из результатов исследования, можно утверждать, что сельское хозяйство не только обеспечивает продовольственную безопасность и сохранение сельских территорий, но и становится прибыльной отраслью, способной приносить доход и выполнять обязательные платежи в бюджет наряду с другими секторами экономики. Это возможно при создании соответствующих условий и развитии товаропроизводителей. Отрасль способна эффективно использовать бюджетные средства и затем возвращать их в финансовую систему страны без потерь.

Полученные результаты могут быть полезны органам управления АПК для разработки и внедрения политики привлечения бюджетных и заёмных средств в сельскохозяйственное производство.

Список использованных источников

1. Афанасьев Р. Оценка эффективности расходов субъектов Российской Федерации в рамках государственных программ // Экономическая политика. 2015. Т. 10. № 6. С. 99-108.
2. Барышников Н. Г., Самыгин Д. Ю., Зарькова Ю. С. Методология анализа использования бюджетных средств в сельском хозяйстве // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2010. № 8(70). С. 101-107.
3. Барышников Н.Г., Самыгин Д.Ю. Совершенствовать бюджетную поддержку сельского хозяйства // Экономика сельского хозяйства России. – 2007. - № 2. – С. 16.
4. Бершицкий Ю. И., Тюпаков К. Э., Сайфетдинова Н. Р., Сайфетдинов А. Р. Эффективность государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей Краснодарского края // Экономика сельского хозяйства России. 2016. № 9. С. 30-36.
5. Беспехотный Г. В., Толманов В. Е., Семин А. Н., Чемезов С. М. и др. Методика оценки эффективности использования бюджетных средств в сельском хозяйстве / Под науч. ред. члена-корр. РАСХН, проф. Г. В. Беспехотного. Екатеринбург: Изд-во Уральского ГСХА, 2005. 59 с.
6. Буздалов И. Сельское хозяйство как приоритетное направление господдержки // АПК: экономика, управление. 2009. №4. С. 3-12.

7. Быканова И. А., Ключкова Т. В. Статические методы оценки эффективности использования субсидий // Молодой учёный. 2014. № 21. С. 285-288.
8. Дерюгин А. Выравнивание регионов: остаются ли стимулы к развитию? // Экономическая политика. 2016. Т. 11. № 6. С. 170-191.
9. Клычова Г. С., Нуриева Р. И., Закиров З. Р. Критерии оценки эффективности использования государственных субсидий в сельскохозяйственных организациях // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2014. № 4(34). С. 29-34.
10. Самыгин Д., Кудрявцев А. Стратегические инструменты распределения господдержки аграрного сектора // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 5. С. 156-175.
11. Самыгин Д. Ю., Барышников Н. Г., Исаев Е. В. Оценка экономической добавленной стоимости сельского хозяйства Пензенской области // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2013. № 3(7). С. 79-85.
12. Самыгин Д. Ю., Барышников Н. Г. Модели прогнозирования стратегического развития сельского хозяйства // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 1(13). С. 81-86.
13. Семёнова Е. И., Домрачев А. С. Оценка социальной и экономической эффективности в сельском хозяйстве // Экономика сельского хозяйства России. 2014. № 12. С. 63-68.
14. Серова Е., Храмова И., Мелюхина О., Тарасов А., Карлова Н., и др. Повышение эффективности использования бюджетных средств в АПК России // Бюллетень Центра АПЭ. 2001. № 1(7). 169 с.
15. Узун В. Я., Гатаулина Е. А. Методические подходы к оценке эффективности государственной поддержки сельскохозяйственных производителей. Москва: ГНУ ВИАПИ им. А. А. Никонова, 2010.
16. Шарапова Н. В. Механизм поддержки сельхозтоваропроизводителей в системе государственного регулирования отрасли: теория, методология, практика. Москва: Фонд «Кадровый резерв», 2019. 300 с.
17. Эпштейн Д. Определение эффективности субсидий на основе базовых уравнений выхода продукции // АПК: экономика, управление. 2012. № 5. С. 40-46.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ СИСТЕМЫ JIT: ОПЫТ КОМПАНИЙ МИРА

СТЕЦЕНКО В. А.,

*магистрант кафедры учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

ПОПОВА Н. И.,

*канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В статье исследуется роль информационной поддержки и управленческих возможностей системы JIT в повышении эффективности бизнес-процессов. Рассматриваются исторические аспекты развития системы, её теоретические основы и практическое применение в мировых компаниях, включая Toyota, Samsung, Zara и другие. Особое внимание уделяется принципам «тянущей» системы (pull-system), минимизации запасов, снижению издержек и повышению операционной эффективности.

Ключевые слова: JIT, логистика, бережливое производство, управление запасами, конкурентоспособность

INFORMATION SUPPORT AND MANAGEMENT CAPABILITIES OF THE JIT SYSTEM: THE EXPERIENCE OF COMPANIES AROUND THE WORLD

STETSENKO V. A.,

*Master's student of the Accounting, Analysis and Audit Department
FSBEI HE «Donetsk State University»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

POPOVA N. I.,

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Accounting, Analysis and Audit Department
FSBEI HE «Donetsk State University»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Annotation. The article examines the role of information support and management capabilities of the JIT system in improving the efficiency of business processes. The historical aspects of the system's development, its theoretical foundations and practical application in global companies, including Toyota,

Samsung, Zara and others, are considered. Special attention is paid to the principles of the pull system, minimizing inventory, reducing costs, and improving operational efficiency.

Keywords: JIT, logistics, lean manufacturing, inventory management, competitiveness

Конкурентная среда требует современных подходов к оперативному управлению бизнесом. Бизнес, независимо от его масштабов, нуждается в гибком и быстром реагировании на изменения конкурентной среды, определении уровня оптимальной потребности в рабочем капитале и таком его компоненте, как запасы. Это актуализирует потребность применения лин-технологий, реализуемых на основе философии управления производством на основе спроса. Такими технологическими возможностями обладает инновационная система Just in time (JIT) – «Точно вовремя», известная ещё как «Система Тойота», «Гибкое производство», «Пластичное производство», «Бережливое производство».

Концепция JIT «Точно вовремя» основана на европейской идее, авторами которой являются О. Д. Мак-Илхаттан, Р. А. Хауэлл и С. Р. Соуси. Будучи впервые внедрённой компанией Toyota, система JIT эволюционировала как в теоретических разработках, так и на практике. Так, значительный вклад в исследование JIT внесли А. М. Гаджинский, Е. А. Голиков, Е. А. Жукова, В. Э. Керимов, Ю. М. Неруш, М. Г. Рожкова, А. В. Тебекин и другие. Вместе с тем требуют дальнейшего углублённого исследования организационно-технологические аспекты практической реализации JIT в привязке к сфере бизнеса и его конкурентной среде.

Проведённым исследованием установлено, что JIT представляет собой технологию построения логистического процесса, который способен обеспечить требуемый к точно назначенному сроку и месту потребления уровень и объёмы материальных ресурсов, незавершённого производства, готовой продукции. Это соответствует квинтэссенции и основной цели JIT – избавление предприятия от любых лишних расходов посредством минимизации запасов и ускорения их оборачиваемости, эффективного использования производственного потенциала, обеспечения высокого уровня качества и надёжности продукции.

При JIT производство осуществляется под конкретные заказы, под которые конвейер «подтягивает» производство, а под него – поставки. Поэтому JIT называют «тянущей» системой. Она предполагает информационную поддержку движения материальных потоков, при котором материальные ресурсы минимизируются и подаются с предыдущей технологической операции на следующую исключительно по мере необходимости. Заказ на готовую продукцию подаётся на последнюю стадию производственного процесса, где производится расчёт требуемого объёма незавершённого производства, которое должно поступить с предыдущей

стадии, а с неё, соответственно, поступает запрос на предшествующую (рис. 1).



Рис. 1. Бинарная связь стадий производства при ЛТ

«Тянущая» система ЛТ дополняется использованием сигнальных систем. Таковой может быть карточная система Kanban или другая подобная, используемая для того, чтобы точно в срок обеспечить поступление требующихся материалов/деталей/узлов к месту потребления. Исследование опыта применения карточных систем даёт нам основание утверждать, что по своей сути они являются достаточно несложной системой планирования и контроля перемещения деталей, основанной на карточках и контейнерах для доставки деталей от одного участка производственной линии к другому.

Вместе с тем их сложность состоит в том, что ввести в действие ЛТ в короткие сроки предельно сложно, а в нестабильной экономической среде и вовсе практически невозможно. Так, в идеале требуется около 2-х лет, чтобы поставщик освоил ЛТ и точно в срок обеспечил поступление требующихся деталей и др. запасов в нужное место и в нужном количестве. Более того, впечатляет тот факт, что «первооткрывателю», – т. е. самой компании «Тойота» – на это ушло кратно больше времени, а именно более 20 лет для того, чтобы разработать, адаптировать и реализовать эту концепцию, осознав, оценив и доказав её преимущества.

Однако, как опыт компании «Тойота», так и предприятий других самых разных сфер бизнеса убедительно доказал преимущества ЛТ, позволяющие увеличить конкурентоспособность благодаря сокращению продолжительности бизнес-процессов, потерь от порчи запасов, минимизации затрат на складское хозяйство и др.

Это не исключает и проблем, связанных с внедрением ЛТ:

- зависимость от экономической ситуации в стране и регионе;
- риски всплеска транспортных издержек и вероятность того, что хранение избыточных запасов на складе окажется дешевле, чем доставка требующегося их объёма «точно вовремя»;
- значительные первоначальные инвестиции и затраты;
- риски, связанные с несоблюдением требуемых параметров качества заготавливаемых запасов и др.

Однако проведённое исследование даёт основание утверждать, что указанные проблемы компенсируются достоинствами ЛТ, что привело нас к выводу о целесообразности расширения применения этой логистической системы в практике отечественных предприятий. В качестве аргументации этих рекомендаций приведём примеры предприятий разных сфер бизнеса,

которые получили наибольшую выгоду от этого инновационного подхода (табл. 1).

Таблица 1. Примеры успешного внедрения ЛТ в различных сферах бизнеса

№ пор.	Отрасль	Предприятия	Преимущества ЛТ
1	Автомобильная промышленность	Toyota, Nissan, Harley-Davidson и др.	Производители заказывают детали только тогда, когда они необходимы для производства, это помогает минимизировать затраты на хранение и снижает риск наличия устаревших деталей
2	Производство электроники	Samsung, Apple, Dell и др.	ЛТ помогает производителям оставаться гибкими и конкурентоспособными на быстро меняющемся рынке электроники
3	Одежда	Zara, H&M и др.	ЛТ помогает ритейлерам идти в ногу с изменениями моды и соответствующего спроса на одежду, позволяет минимизировать риски иммобилизации средств в нераспроданных запасах

Признавая достоинства ЛТ, отечественные предприятия также реализовали концепцию этой системы. Так, компанией «КАМАЗ» разработан и внедрён инструментарий автоматического управления заявками от склада центра закупок на конвейеры. Он формирует заявки своевременно в фоновом режиме без участия логистического центра. За счёт этого ошибки, обусловленные человеческим фактором, минимизированы. Кроме того, внедрение компанией системы сменных кузовов ускорили внутренние перевозки грузов в 5-6 раз.

Привлекательна ЛТ и свойственной ей универсальностью, приемлемостью этой системы не только для компаний производственной сферы, но и для сферы обращения. Неоспоримые преимущества система ЛТ продемонстрировала в сфере доставки товаров, логистики грузов. Так, реализация концепции ЛТ и эксплуатация комплекса программного обеспечения позволили компании «ТрансЛогистик-Москва» прокладывать оптимальные маршруты, вести мониторинг складов компании, расстояния между пунктами, других параметров, определять величину стоимости маршрута и его выгодности, выстраивать наиболее целесообразные временные графики. Это подтверждает наш вывод об универсальности основных идей ЛТ, требующих, вместе с тем, адаптации к особенностям бизнес-среды.

Опыт ведущих компаний мира продемонстрировал практическую жизнеспособность концепции ЛТ и целесообразность её практического воплощения. Опыт компаний разных сфер бизнеса убедительно доказал преимущества ЛТ, позволяющие увеличить конкурентоспособность благодаря сокращению продолжительности бизнес-процессов, потерь от

порчи запасов, минимизации затрат на складское хозяйство и др. Вместе с тем внедрение ЛТ сопряжено с определёнными рисками, которые непременно следует принимать во внимание. Однако в случае их минимизации компания получит экономическую выгоду в виде конкурентных преимуществ и других ключевых факторов успеха бизнеса. На этом основании разработаны и аргументированы рекомендации по расширению сфер внедрения ЛТ при условии адаптации технологий этой системы к особенностям бизнеса.

Список использованных источников

1. Добрякова Т. Концепция «точно в срок»: преимущества, применения, альтернативная методика // TakeMyTime. URL: <https://takemytime.ru/>.
2. Гапоненко А. М. ЛТ-философия, её квинтэссенция, преимущества и проблемы практической реализации // Вестник СНО ДОННУ: электрон. науч. журн. 2023. Т. 3, № 15. С. 42-47. URL: <http://science.donnu.ru/wp-content/uploads/2023/04/vestnik-sno-tom-3.-ekonomika-2023.pdf>.
3. 10 отраслей, которые выигрывают от систем поставок ЛТ (точно в срок) // Logos logistics. URL: <https://www.logos3pl.com/ru/blog/10-industries-that-benefit-from-jit-just-in-time-delivery-systems-2025/>.
4. Кашуба В. О. Оценка возможности применения концепции ЛТ в современных реалиях // Молодой учёный. 2018. № 23(209). С. 307-309. URL: <https://moluch.ru/archive/209/51251/>.

СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА: ИНТЕГРАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ И ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

СТРИЖАКОВА А. Ю.,

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

БОНДАРЬ К. А.,

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

Аннотация. Проведен анализ цифрового маркетинга как комплексной системы гибридных коммуникаций, объединяющая онлайн- и офлайн-среды через цифровые каналы. На основе анализа современных исследований

раскрывается дуальная природа цифрового маркетинга, где традиционные инструменты трансформируются за счёт интеграции с цифровыми технологиями (QR-коды, интерактивные дисплеи).

Ключевые слова: цифровой маркетинг, омниканальные коммуникации, Big Data, нативная реклама, UGC-маркетинг, гиперперсонализация

MODERN DIGITAL MARKETING STRATEGIES: INTEGRATION OF TECHNOLOGIES AND PERSONALIZED COMMUNICATIONS

STRIZHAKOVA A.,

*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;*

BONDAR K. A.,

*Master's Degree, Department of Marketing and Logistics
Donetsk Academy of Management and Public Administration
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The study analyzes digital marketing as a comprehensive system of hybrid communications that integrates online and offline environments through digital channels. Based on an examination of contemporary research, the dual nature of digital marketing is revealed, where traditional tools are transformed through integration with digital technologies (QR codes, interactive displays).

Keywords: digital marketing, omnichannel communications, Big Data, native advertising, UGC marketing, hyper-personalization

Цифровой маркетинг – это вид маркетинговой деятельности, которая по цифровым каналам цифровыми методами позволяет адресно взаимодействовать с целевыми сегментами рынка в виртуальной и реальной средах [2, с. 45]. Это весь комплекс маркетинговых действий в современном мире. То есть это современный маркетинг, которому свойственна дуальность из-за его гибридного характера: часть функций выполняется в онлайн-, а часть – в офлайн-среде.

Коммуникации в цифровом маркетинге позволяют достигать целевой аудитории в офлайн-среде за счёт использования приложений в телефонах, sms/mms, рекламных дисплеях на улицах и т. д. А, в свою очередь, к составу цифровых медиа, помимо интернета, относят цифровое телевидение, радио, мониторы, дисплеи и другие цифровые средства связи. Следует отметить, что к цифровому маркетингу не относится продвижение с помощью таких традиционных каналов, как объявления в газетах, флаеры, реклама на ТВ,

билборды. Хотя, если на билборде будет указан QR-код, с помощью которого можно перейти на сайт, то это уже цифровой маркетинг.

Сегодня цифровой маркетинг использует пять цифровых каналов – сеть Интернет и устройства, предоставляющие доступ к ней (компьютеры, ноутбуки, планшеты, смартфоны и др.); мобильные устройства; локальные сети (Экстранет, интранет); цифровое телевидение; интерактивные экраны, POS-терминалы.

Основными методами цифрового маркетинга являются контекстная реклама Google Adwords, Yandex Direct; технология Big Data – массивы данных больших объёмов; ретаргетинг (ретаргетинг) – перенацеливание; мобильный маркетинг; email-маркетинг-электронная почта; вирусный маркетинг; RTB (real time bidding) – торги в реальном времени; SMM (социальный медиа – маркетинг) – социальный медиамаркетинг; SMO (social media optimization) – оптимизация для социальных сетей; SEO (search engines optimization) – оптимизация сайта в поисковых системах; SEM (search engine marketing) – поисковый маркетинг [3, с. 274].

Следует отметить, что универсальных решений нет, а инструменты нужно выбирать под конкретную компанию. Автором выявлены современные тренды, к которым следует отнести следующие:

1) онлайн-видео, просмотры которого интенсивно растут, и уже не только среди подростков и молодёжи;

2) нативная реклама (native advertising) – приходит на смену всплывающей рекламе, является органично встроенной в контент, имеет больше шансов быть прочитанной пользователем, поскольку это кажется более естественным для него;

3) увеличивается персонализация контента, тем самым увеличивая влияние на потенциально клиента. Соответственно, призывы к действию более эффективны, когда учитывают индивидуальный подход;

4) умная реклама с большими данными (big data) – позволяет рекламодателям более точно определить свою аудиторию, потратить меньше денег на рекламу, направленную на пользователей, которые не откликнутся на неё. Даёт возможность осуществлять анализ с более точным отслеживанием уровня конверсии и других факторов;

5) развитие сообществ – пользователи интернета в настоящее время создают больше контента, чем когда-либо, и их слова, фото, видео и другой контент могут иметь большое значение для бренда компании и роста продаж. Люди могут создавать контент без поощрения, но поддержка поможет создать команду лидеров мнений. Другая стратегия – платить блогерам, влогерам и другим лидерам мнений за обсуждение продукта или услуг.

В цифровом маркетинге много инструментов, которые можно разделить на 3 основных группы – это платные ресурсы, собственные ресурсы (сайты, страницы в соцсетях, которыми бизнес владеет и может распоряжаться) и заработанные ресурсы (так называемое сарафанное радио

или earned media – бесплатные или приобретённые коммуникационные каналы).

Цифровой маркетинг является второй фазой развития маркетинга в условиях информатизации общества. Цифровые каналы обеспечивают практически мгновенное распространение информации, становятся основным носителем коммуникативных сообщений и механизмом взаимодействия с клиентом.

Поэтому важно присутствие предприятия в указанных цифровых каналах. Аудиовизуальные цифровые методы позволяют осуществлять эффективное эмоциональное, когнитивное, психологическое воздействие на целевую аудиторию, получать доступ к информации без ограничений местоположения компьютера (web-и WAP-ресурсы), преодолевать территориальные барьеры на пути реализации маркетинговых мероприятий, сокращать временные расходы на доступ к каталогам товаров, адаптивно реагировать на появление потребностей и пожеланий клиентов и бизнес-партнёров, управлять событиями в режиме реального времени [2].

Преимущества цифрового маркетинга заключаются в следующем:

1. Цифровой маркетинг позволяет охватить и онлайн-, и офлайн-потребителей, которые используют планшеты и мобильные телефоны, играют в игры, загружают приложения. Так бренд может обратиться к более широкой аудитории, не ограничиваясь Интернетом.

2. Возможность собирать чёткие и детализированные данные. Практически все действия пользователя в цифровой среде фиксируются аналитическими системами. Это позволяет делать точные выводы об эффективности различных каналов продвижения, а также составить точный портрет покупателя.

3. Гибкий подход – цифровой маркетинг позволяет привлечь на онлайн-рынок офлайн-аудиторию, и наоборот. Например, с помощью QR-кода на флаере можно направить пользователя на сайт. И в то же время благодаря email-рассылке можно пригласить подписчиков на семинар или другой офлайн-ивент [1].

В обобщённом виде цифровой маркетинг включает три составляющие – это контент (сообщения в блогах, статьи, публикации, исследования, электронные книги, копия страницы продаж, электронные бюллетени, компании в социальных сетях, SEO); дизайн (включение фотографий и изображений для контента, инфографики, диаграмм, фотографий, видео); статистику (аналитика, ключевые показатели эффективности, цель и задачи, конверсионные каналы, клиентский LTV) [4].

Таким образом, цифровые технологии сегодня являются решающим фактором успеха и продвижения для каждой сферы бизнеса, что даёт значительные конкурентные преимущества и являются инновационным подходом к управлению маркетинговой деятельностью и повышения её эффективности. Цифровой маркетинг представляет собой комплексный

подход к продвижению компании, её продуктов в цифровой среде, а также охватывает автономных потребителей.

Цифровой маркетинг позволяет интегрировать большое количество технологий (социальные, мобильные, веб, CRM-системы и т. д.) с продажами и клиентским сервисом, обеспечивает постоянную качественную связь между рекламодателем и конечным потребителем. Цифровой маркетинг базируется на аналитике данных о пользователях, их поведении, проникает в традиционные виды коммуникаций, чтобы захватить внимание аудитории и привлечь её в виртуальный мир. Цифровой маркетинг предполагает персонафикацию, усиливающую влияние маркетинговых инструментов на целевую аудиторию.

Список использованных источников

1. Белоцерковская Н. В. Маркетинговые инновации: подходы, виды, содержание и внедрение // Вестник ОГУ. 2014. № 4(165). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-innovatsii-podhody-vidy-soderzhanie-i-vnedrenie>.
2. Июпова Л. К. Инновационные подходы в маркетинге: современные тенденции и стратегии // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2(163). С. 1325-1327. DOI 10.34925/EIP.2024.163.2.262. EDN WEPEZW.
3. Минаков А. В. Концепция цифрового маркетинга: новые подходы к использованию маркетинга в цифровой экономике // Вопросы региональной экономики. 2023. № 1(54). С. 41-48. EDN KHSMAJ.
4. Маркова Т. А. Топ-5 тенденций цифрового маркетинга: 2021 // XXXIV Международные Плехановские чтения: Сборник статей студентов. В четырёх томах, Москва, 29-31 марта 2021 года. Том 4. Москва: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2021. С. 270-274. EDN UAUOSD.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ПРЕДПРИЯТИИ

СТРИЖАКОВА А. Ю.,

канд. гос. упр.,

доцент кафедры маркетинга и логистики

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

МАКАРОВА О.В.,

преподаватель кафедры маркетинга и логистики

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

Аннотация. Проведен комплексный анализ современных парадигм управления цепями поставок (УЦП) как стратегического инструмента

повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. На основании критического анализа теоретических концепций выделены ключевые методологические подходы к построению эффективных систем поставок. Особый акцент сделан на исследовании цифровой трансформации логистических процессов посредством внедрения когнитивных технологий.

Ключевые слова: управление цепями поставок, стратегическое управление, цифровизация логистики, устойчивость supply chain, оптимизация затрат

STRATEGIC ASPECTS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN ENTERPRISES

STRIZHAKOVA A.,

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

MAKAROVA O.V.,

Teacher of the Department of Marketing and Logistics

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. A comprehensive analysis of modern supply chain management (SCM) paradigms as a strategic tool for enhancing the competitiveness of economic entities has been conducted. Based on a critical analysis of theoretical concepts, key methodological approaches to building effective supply systems have been identified. Special emphasis is placed on examining the digital transformation of logistics processes through the implementation of cognitive technologies.

Keywords: supply chain management, strategic management, logistics digitalization, supply chain resilience, cost optimization

Теоретические аспекты управления цепью поставок рассматриваются Петровой Е. и др., современные концепции этой области менеджмента систематизированы в работах Стерлиговой А., Сидорова В. [2, 5]. В исследовании Иванова Д. подчёркивается роль цепей поставок в повышении эффективности логистических процессов, позволяя предприятиям обеспечивать своевременную доставку товаров и оптимизировать затраты [3].

Стерлигова А. акцентирует на необходимости адаптации к новым условиям конкуренции и создания инновационных структур цепей поставок, способных эффективно функционировать в условиях постоянных изменений [2]. Сидорова В. отмечает важность интеграции всех этапов поставок – от

производства до конечного потребителя [5]. Также делает упор на необходимости учёта не только эндогенных, но и экзогенных факторов, влияющих на процессы поставок [5].

Некоторые авторы уделяют внимание концепциям управления и принципам оптимизации цепи поставок, рассматривают специфику организации и структуры международных цепей поставок [1].

Рассмотрим ключевые теории, формирующие понимание концепции и подхода к управлению цепью поставок.

Теория ограничений (Theory of Constraints, TOC) концентрируется на выявлении наиболее слабых звеньев в цепи поставок. Суть данного подхода заключается в минимизации задержек и повышении эффективности за счёт устранения ограничений. Основная стратегия в рамках этой теории включает три шага: идентификация ограничений, их устранение, повторная оценка [4].

Приоритет отдаётся ресурсам, которые непосредственно влияют на узкие места, чтобы максимизировать общую эффективность цепи.

Теоретический подход интегрированной цепи поставок (Supply Chain Integration, SCI) акцентирует необходимость интеграции и синхронизации между всеми участниками цепи для повышения эффективности и снижения затрат бизнеса. Интеграция может быть: горизонтальной (между однородными звеньями), вертикальной (между разными уровнями цепи). Подчёркивается важность прозрачности и совместного планирования.

Теория шести сигм (Six Sigma Theory) применяет статистические методы для минимизации дефектов в процессах, повышая качество и удовлетворённость клиентов. Центральным элементом является подход DMAIC: Define (Определить), Measure (Измерить), Analyze (Проанализировать), Improve (Улучшить), Control (Контролировать). Этот метод обеспечивает системное улучшение ключевых процессов.

Подход бережливого производства (Lean Manufacturing) сфокусирован на минимизации затрат в цепи за счёт устранения всех видов потерь (таких как избыточные запасы, лишние движения и т. д.).

Подход гибких систем (Agile Supply Chain) исходит из необходимости быстрой реакции на изменения рыночных условий и требований клиентов. Акцент делается на: гибкость, адаптивность, скорость реагирования, способность к инновациям. Особенно важен в секторах с высокой волатильностью спроса.

Управление отношениями с поставщиками (Supplier Relationship Management, SRM) подчёркивает важность разработки и поддержания стратегических отношений с поставщиками для обеспечения: высокого качества продукции, своевременных поставок, снижения затрат.

В глобальном бизнесе эти подходы систематизированы Son I., Kim S. [6]. Каждая из рассмотренных теорий и методов вносит вклад в повышение эффективности, устойчивости и конкурентоспособности цепей поставок.

В свою очередь, подход категорийного управления (Category Management Strategy, CMS) ориентируется на управлении отдельными категориями продуктов как стратегическими бизнес-единицами с целью увеличения прибыли.

Выделенный массив теорий создаёт основу для решения задач повышения эффективности, снижения затрат, улучшения качества и реагирования на изменения спроса, обеспечивая лучшее удовлетворение потребностей клиентов.

Таким образом, выбор концепции управления и модели структурирования цепи поставок зависит от отраслевых условий, технологического уровня компании и её стратегических приоритетов. Организации могут комбинировать различные модели, создавая гибридные цепи поставок для повышения эффективности и гибкости своей деятельности.

Управление цепью поставок включает координацию деятельности внутри предприятия, в том числе поставщиков, дистрибьюторов, логистических операторов и потребителей, для оптимизации операций и повышения общей эффективности.

Важной стратегией управления цепью поставок является создание сбалансированной системы мониторинга движения материалов и диспетчеризации поставок, обеспечивающей эффективное распределение затрат и ресурсов на всех этапах производственной деятельности.

Основополагающим принципом выбора модели и подхода к структурированию цепи поставок является формирование адаптационных резервов и гибкости, которые должны быть уникальными для каждой организации с учётом: её масштабов, отраслевой специфики, географического расположения.

Современные технологии, включая искусственный интеллект и облачные решения, предоставляют организациям возможности для: оперативной оптимизации цепей поставок в режиме реального времени, обеспечения конкурентных преимуществ в скорости реагирования, повышения адаптивности.

Особое значение приобретает разработка устойчивых цепей поставок, способных: противостоять внешним угрозам, обеспечивать непрерывность бизнес-процессов, минимизировать потенциальные риски.

Список использованных источников

1. Логистика и управление цепями поставок: учебник / под ред. Б. А. Аникина. Москва: Проспект, 2021. 432 с.
2. Стерлигова А. Н. Управление цепями поставок: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2020. 368 с.
3. Иванов Д. Ю. Современные методы управления цепями поставок в промышленности // Логистика. 2022. № 5. С. 45-52.

4. Петрова Е. А. Цифровая трансформация цепей поставок: вызовы и решения // Вопросы экономики. 2021. № 8. С. 78-89.

5. Сидоров В. Г. Оптимизация логистических процессов на промышленных предприятиях // Экономика и управление. 2023. № 3. С. 112-120.

6. Son I., Kim S. Supply Chain Management Strategy and Capital Structure of Global Information and Communications Technology Companies Sustainability. 2022. Vol 14, no 3. P. 1844. URL: <https://doi.org/103390/su14031844>.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ

ТУГУСКИНА Г. Н.,

*д-р экон. наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента и государственного управления
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»,
Пенза, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассматривается роль человеческого капитала обеспечения продовольственной безопасности России. Исследуются факторы, влияющие на формирование и развитие человеческого капитала аграрного сектора экономики. Проанализированы проблемы, связанные с оттоком молодых людей в город, непосредственно влияющие на развитие и накопление человеческого капитала; а также меры, принимаемые как на уровне государства, направленные на устранение имеющихся противоречий.

Ключевые слова: человеческий капитал, аграрный сектор, дефицит кадров, развитие человеческого капитала

FORMATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE AGRARIAN SECTOR

TUGUSKINA G. N.,

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
FSBEI HE «Penza State University»,
Penza, Russian Federation*

Abstract. The article examines the role of human capital in ensuring food security in Russia. The factors influencing the formation and development of human capital in the agricultural sector of the economy are studied. The problems associated with the outflow of young people to the city, directly affecting the

development and accumulation of human capital, as well as measures taken at the state level aimed at eliminating existing contradictions are analyzed.

Keywords: human capital, agricultural sector, personnel shortage, human capital development

В условиях реализации политики импортозамещения и обеспечения продовольственной безопасности России агропромышленный комплекс (АПК) выступает драйвером отечественной экономики. Как и в любой другой сфере, новые технологии требуют специалистов высокой квалификации. Решение задачи обеспечения технологического прорыва, поставленной Правительством РФ, в свою очередь, требует разработки новой концепции подготовки кадров и развития их человеческого капитала. Таким образом, человеческий капитал играет определяющую роль в инновационном развитии предприятий АПК.

Воспроизводство человеческого капитала, включающее его формирование, развитие и накопление, являющегося основным источником развития сельскохозяйственного производства, во многом определяется качеством жизни людей. Это и уровень развития объектов социальной инфраструктуры, комфортность проживания на конкретной территории, качество и доступность образования, здравоохранения и других жизненно необходимых услуг [1].

Согласно данным статистики, численность занятых в АПК неуклонно снижается (рис. 1).

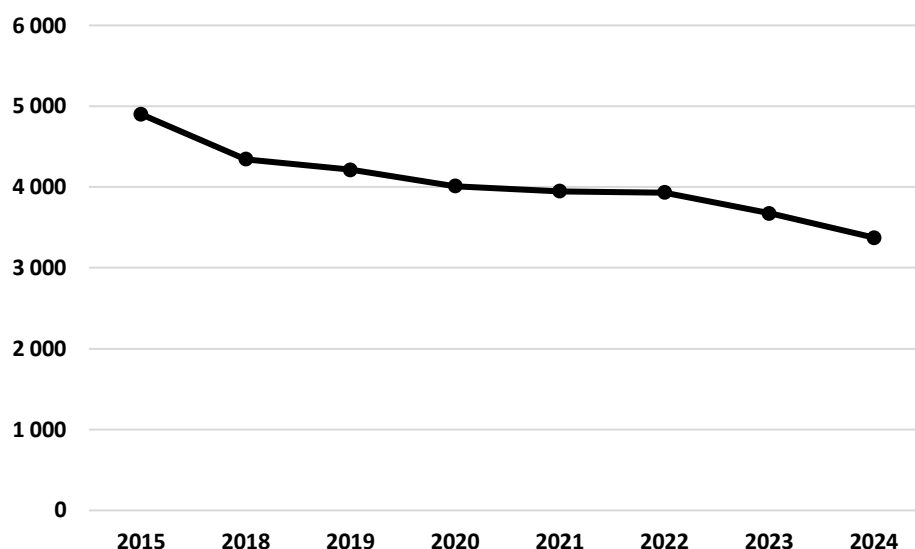


Рис. 1. Динамика численности занятых в АПК [2, 3]

На сегодняшний день, по данным Минсельхоза РФ, дефицит кадров в АПК составляет 200 тысяч человек. Согласно прогнозам, к 2030 году эта цифра может вырасти ещё на 30-50 тысяч человек [4, 5].

Основные причины дефицита кадров в отрасли – это, прежде всего, непрестижность сельскохозяйственных профессий, тяжёлые условия труда,

демографические проблемы, отсутствие комфортной инфраструктуры, более низкие зарплаты по сравнению с городом.

Отсутствие в небольших сёлах производственной базы, системообразующих предприятий и малого бизнеса, постоянной работы, низкое качество жизни – всё это негативно отражается на желании людей трудиться в селе [6, с. 14].

По этой причине люди либо переезжают в город, или же ездят туда на работу. При этом, как правило, это в подавляющем большинстве молодёжь. Большинство выпускников сельских школ, уезжая учиться в город, не планируют возвращаться в родные сёла ввиду непривлекательности сельского образа жизни и существенных различий в комфортности условий проживания в сельской и городской местности.

Кроме того, далеко не все выпускники учебных заведений сельскохозяйственного профиля работают по полученной специальности (рис. 2).

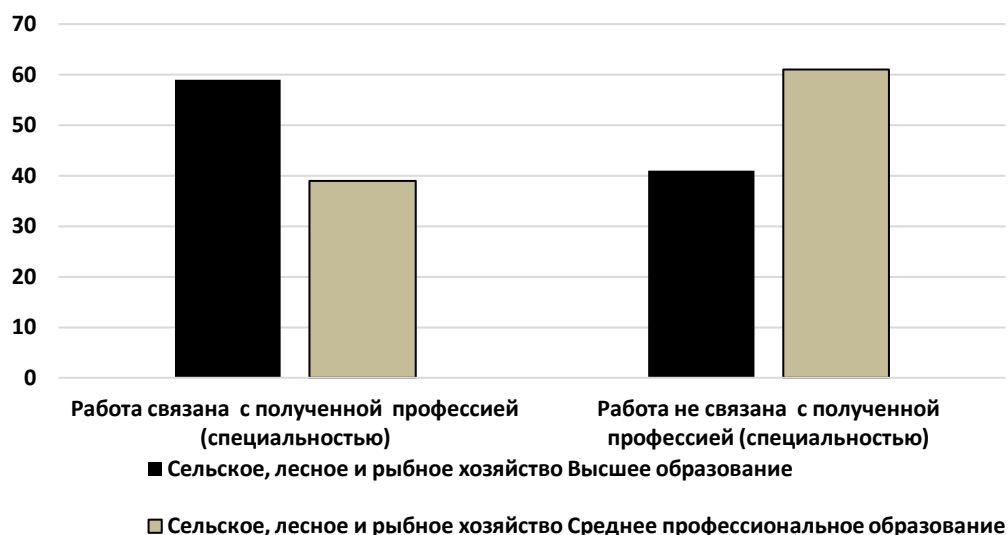


Рис. 2. Сопоставление молодых специалистов, работающих по специальности и не по специальности [9]

На формирование и развитие человеческого капитала влияет широкий спектр факторов:

1. В области образования и профессиональной подготовки:

- доступность качественных школ в сельской местности, включая цифровые технологии (дистанционное обучение),
- качество подготовки кадров для сельского хозяйства в вузах и колледжах,
- возможность повышения квалификации (фермерские школы, программы переподготовки).

2. Уровень здравоохранения и качество жизни:

- доступность медицинских услуг (ФАПы, мобильные клиники, телемедицина),

- улучшение санитарных условий и пропаганда здорового образа жизни,
- борьба с алкоголизмом, наркоманией и другими социальными проблемами.

3. Трудоустройство и экономическая устойчивость:

- создание рабочих мест в агробизнесе, переработке, сельском туризме,
- поддержка малого и среднего бизнеса (гранты, льготные кредиты),
- развитие кооперативов и фермерских хозяйств.

4. Миграция и демография:

- сокращение оттока молодёжи в города за счёт улучшения условий жизни,
- программы поддержки молодых семей (жильё, детские сады, пособия),
- привлечение квалифицированных специалистов (врачей, учителей, агрономов) через программы «Земский доктор», «Земский учитель» и др.

5. Культура и социальная инфраструктура:

- развитие сельских домов культуры, библиотек, спортивных объектов,
- сохранение традиций и местной идентичности,
- улучшение транспортной и цифровой инфраструктуры (устойчивая мобильная связь и интернет, дороги с твёрдым покрытием).

К существенным проблемам формирования и развития человеческого капитала в аграрном секторе также можно отнести: старение населения и миграция молодёжи, низкие доходы и ограниченные возможности для самореализации, дефицит квалифицированных кадров в образовании и медицине.

Решить обозначенные проблемы призвана Государственная Программа РФ «Комплексное развитие сельских территорий». Общий объём финансового обеспечения составляет 1491259417,9 тыс. рублей. Это средства как из федерального бюджета, так и из внебюджетных источников [7].

В рамках реализации данной Программы, 5400 семей уже улучшили жилищные условия, создано 95 тыс. рабочих мест. Построено и модернизировано около четырёх тысяч объектов социальной и инженерной инфраструктуры, реализовано более 12 тыс. проектов благоустройства общественных пространств [8].

В 2023 году по инициативе Правительства РФ было положено начало реализации программы по развитию опорных населённых пунктов и прилегающих к ним территорий. Минсельхозом разработан Федеральный проект «Кадровое и научное обеспечение АПК и РХК», включающий создание агротехнологических классов для учащихся 8-11 классов школ, увеличение количества выпускников средних профессиональных учебных

заведений с 9,8 тыс. в 2023 году до 13,2 тыс. в 2030, высших – с 43,4 тыс. до 68,7 тыс. человек [4].

Таким образом, только комплексный подход к решению существующих проблем в аграрном секторе сможет обеспечить эффективное формирование и развитие человеческого капитала.

Список использованных источников

1. Сутягина Н. И. Оценка влияния уровня развития социальной инфраструктуры на формирование человеческого капитала сельских территорий // Вестник НГИЭИ. 2023. № 5(144). С. 104-114. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53915431>.

2. Сельское хозяйство в России. 2023: Стат.сб. / Росстат. Москва, 2023. 103 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sel_hoz-vo_2023.pdf.

3. Трудовые ресурсы, занятость и безработица // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force.

4. В Минсельхозе разработали федпроекты для достижения национальных целей развития РФ. URL: <https://specagro.ru/news/202405/v-minselkhoze-razrabotali-fedproekty-dlya-dostizheniya-nacionalnykh-celey-razvitiya-rf>.

5. Работать некому: у российского агропромышленного комплекса дефицит кадров в 200 тысяч человек. URL: <https://www.bfm.ru/news/537577>.

6. Зайцева М. В. Формирование и использование человеческого капитала аграрно-ориентированных сельских территорий: автореф. дисс. на соискание учёной степени канд. экон. наук. Воронеж, 2020. URL: https://ds.vsau.ru/wp-content/uploads/2020/08/23.09._Автореферат-Зайцева.pdf.

7. Постановление Правительства РФ от 31 мая 2019 года № 696 «Об утверждении Государственной Программы Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий» и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации (с изменениями на 22 декабря 2023 года)». URL: <https://base.garant.ru/72260516/>.

8. В 2023 году достигнуты все ключевые цели госпрограммы комплексного развития сельских территорий. URL: <https://specagro.ru/news/202405/v-2023-godu-dostignuty-vse-klyuchevye-celi-gosprogrammy-kompleksnogo-razvitiya-selskikh>.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

УЛЬЯНИЦКАЯ О. В.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВО «Донбасский государственный технический университет»,
Алчевск, Луганская Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В данной статье рассматриваются социально-экономические проблемы функционирования угольных предприятий Донбасса. Предлагаются инновационные методы по рациональному использованию вторичных ресурсов угледобычи, которые являются наиболее перспективными в современных условиях. Благодаря предложенным инновациям шахты смогут стать современными, рентабельными, с более высокими зарплатами у сотрудников и налоговыми отчислениями в бюджет. Они принесут доход региону и поднимут уровень жизни населения.

Ключевые слова: шахта, добыча, инновации, инвестиции, социально-экономическая эффективность, ресурсы, технология, регион

SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY FROM THE INTRODUCTION OF INNOVATIONS IN THE COAL INDUSTRY

ULYANICKAYA O. V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
FSBEI HE «Donbass State Technical University»,
Alchevsk, Lugansk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. This article examines the socio-economic problems of the functioning of Donbass coal enterprises. Innovative methods for the rational use of secondary coal mining resources are proposed, which are the most promising in modern conditions. Thanks to the proposed innovations, the mines will be able to become modern, cost-effective, with higher salaries for employees and tax deductions to the budget. They will bring income to the region and raise the standard of living of the population.

Keywords: mine, mining, innovation, investment, socio-economic efficiency, resources, technology, region

Угольные ресурсы Донецкого бассейна, охватывающего также Ростовскую область, ЛНР и ДНР, теоретически позволяют извлекать около 1 млрд тонн ежегодно. Однако текущие объёмы угледобычи в Донбассе незначительны. Для увеличения добычи в Донецком бассейне необходимы

значительные инвестиции. Ресурсы имеются, но производственная инфраструктура повреждена и требует восстановления. При уделении должного внимания восстановление возможно.

Донбасский уголь отличается высоким качеством. В Ростовской области более 80 % запасов представлены высококачественными антрацитами с низким содержанием серы и высоким содержанием углерода. По мнению ведущего научного сотрудника ИМЭМО РАН Д. Малышева, на момент фактического распада Украины в 2013 году Донецкая и Луганская области совместно обеспечивали 16 % ВВП страны, а доля Донбасса в производстве промышленной продукции превышала показатели любого другого региона Украины [1].

Вместе с тем угольная индустрия несёт в себе не только экономические выгоды, но и негативные последствия для экологии. Ключевым фактором загрязнения воздушного бассейна выступают отвалы пустой породы, образующиеся при добыче и переработке угля, на которые приходится 85 % всех вредных выбросов в данной сфере. Отвалы, особенно горящие (а на Донбассе таковых около 30 %), являются источниками значительного количества пыли, соединений серы, оксидов азота и углерода.

Современное состояние и будущие перспективы топливно-энергетического комплекса Донбасса подробно рассматриваются в работах таких авторитетных экспертов, как В. И. Клишин [2, с. 43], Л. И. Мамонов, М. В. Писаренко, Е. В. Петренко [3, с. 31], И. И. Солдаева, Д. С. Чулюков, Р. М. [4] Штейнцайг [5, с. 12] и другие. Тем не менее, проблематика, касающаяся изучения социально-экономической результативности внедрения технологий безотходного производства на угольных предприятиях, требует более глубокого анализа.

Ключевые выводы исследования показывают, что в глобальной энергетике наблюдается устойчивый рост значимости угля. Это подчёркивает важность разработки долгосрочного плана для угольной промышленности России [6]. Главная задача – надёжное обеспечение углём внутреннего рынка как основного источника энергии при одновременном снижении экологического ущерба от шахтной деятельности.

Характерной чертой угледобычи является то, что лишь часть добытой горной массы, после сложной обработки, становится углём, а остальное утилизируется в отвалах. В приоритете научно-технического прогресса должны быть инновации по внедрению безотходных технологий, при которых отработанная порода остаётся под землёй.

Донбасс – один из старейших угольных бассейнов, где промышленная добыча ведётся более века. За это время накоплены огромные объёмы отвалов, достигающих 100 метров в высоту. Многие из этих отвалов расположены в населённых районах, и большая часть из них горела. Важно перерабатывать горную массу, извлекая не только уголь, но и эффективно используя вторичные ресурсы, образующиеся в процессе.

Решение проблемы утилизации промышленных отходов лежит в создании производств с минимальным или полным отсутствием отходов. Ситуация усложняется тем, что технологические процессы утилизации требуют больших затрат энергии, что приводит к значительным финансовым издержкам. Известно, что определённый подход к каждому виду отходов позволяет рассматривать его как сырьё для производства товарной продукции, что может оказать положительное влияние на экономические показатели предприятия. Совершенствование техники, технологий и организационно-управленческого уровня способствует рационализации конструкции производимой продукции, что, в свою очередь, уменьшает количество отходов и потерь в процессе производства, увеличивая степень их использования.

Диверсификация деятельности угледобывающих предприятий должна быть основным направлением стратегии развития угольной отрасли. Значительным резервом для повышения эффективности является производство высококачественного топлива путём глубокой переработки горной массы и увеличения степени извлечения горючего материала за счёт использования вторичных ресурсов. Помимо добычи угля, диверсификация должна включать попутную добычу и переработку метана, производство тепловой и электрической энергии, переработку пород отвалов, а также извлечение редкоземельных элементов. В продуктах добычи и отходах переработки угля Донбасса обнаружены такие элементы, как бериллий, висмут, ванадий, галлий, иттрий, иттербий, литий, молибден, титан, скандий, стронций, никель, кобальт, медь, серебро, ниобий и цирконий [7, с. 1]. Наличие потенциальных потребителей побочной продукции в угледобывающих регионах является предпосылкой для реализации этого резерва.

Совершенствование внедрения безотходного производства сдерживается несовершенством нормативно-правовой базы и механизмов государственного регулирования природопользованием. Комплекс мер по оздоровлению угольной отрасли может быть технологически реализован в течение 4-5 лет при условии достаточного финансирования. Реализация этих мероприятий позволит значительно (на 25-26 млн тонн) увеличить добычу угля, улучшить его качество и повысить конкурентоспособность угледобывающих предприятий. При этом убытки и потребность в государственной поддержке для компенсации расходов из себестоимости сократятся в 5-6 раз.

Рассмотрение использования вторичных ресурсов представляет интерес как с точки зрения экономической выгоды, так и экологической безопасности. Использование метана, содержащегося в угольных месторождениях Донбасса, является важной экономической и экологической задачей. Метан – ценный энергоноситель (природный газ на 90-95 % состоит из метана), но и значительный загрязнитель в угледобывающих регионах. В

Донбассе насчитывается 940 породных отвалов шахт (площадью 50 га, высотой 100 м и более) и 80 отвалов обогатительных фабрик, содержащих более 3 млрд тонн породы с зольностью 72-75 %, иногда до 54 %. Эти отвалы являются сырьём для производства цемента низких марок, наполнителей для бетона, кирпичей, шлакоблоков, дорожных материалов и микрокомпонентов для удобрений, то есть представляют собой техногенные месторождения энергетических и минеральных ресурсов. Известны проекты по утилизации тепла от горящих породных отвалов и предложения по локализации газообразных продуктов горения.

Ежегодно реки Донбасса несут в Азовское море от 700 до 900 миллионов кубометров шахтных и карьерных вод. Эти воды содержат от 1,3 до 7 кг/м³ солей, отличаются высокой жёсткостью и насыщены взвешенными веществами, органикой, нефтепродуктами, тяжёлыми металлами и бактериальными загрязнениями. Экологические последствия этого сброса катастрофичны и пока не имеют эффективного решения.

Разведанные запасы подземных вод в регионе составляют 2,5 млн м³ в сутки, но используется лишь 22 % от этого объёма. В Донбассе обнаружено 10 месторождений минеральных вод с общими запасами 2,5 млн м³ в сутки, из которых эксплуатируется восемь. Это демонстрирует значительный потенциал региона. Решением экологических, социальных, технологических и экономических проблем Донбасса, где промышленность характеризуется высоким потреблением воды и постоянным ростом цен на воду, может стать использование шахтных и карьерных вод. После очистки и обработки эти воды могут быть использованы для промышленных, хозяйственных нужд и питьевого водоснабжения. Необходимо привлекать частные инвестиции, так как государственной поддержки недостаточно [8].

В угольной промышленности существуют проблемы убыточности шахт и экологического вреда от отходов. Решением может стать преобразование угледобычи в безотходное производство с извлечением полезных веществ из вторичных ресурсов. Преобразование шахты в комплекс по добыче, обогащению угля, выработке тепла и электроэнергии, а также извлечению полезных элементов, позволит решить экологические и социальные проблемы, повысить рентабельность предприятий и конкурентоспособность угольной продукции [8].

Оценить перспективы угольной промышленности Донбасса на ближайшие годы сложно из-за множества непредсказуемых факторов. Прежде всего, важен масштаб разрушений, нанесённых угольным шахтам, многие из которых и так находились в неудовлетворительном состоянии. По данным экспертов, износ оборудования и инфраструктуры шахт достигает 85 %, тогда как в среднем по России этот показатель составляет 70 %.

Во-вторых, существует проблема нехватки рабочих рук. Этот дефицит ощущался и ранее, когда зарплаты в отрасли были выше средних по региону, но сейчас он стал ещё более острым.

Важным плюсом донецкого угля является его удобное географическое положение. Специалисты отмечают, что кузнецкому углю требуется преодолеть значительное расстояние по железной дороге, что увеличивает затраты, в то время как донбасский уголь имеет короткий путь до морских портов, откуда его легко транспортировать потребителям по воде. Это позволяет сократить транспортные издержки, что привлекательно для ближайших покупателей, например, в Турции. Кроме того, компании Донбасса могут заключать контракты на небольшие партии угля, что удобно для небольших российских потребителей в сфере ЖКХ, которым крупные угольные компании обычно не уделяют внимания.

Список использованных источников

1. Земля изобилия: каким потенциалом обладают ЛНР и ДНР. URL: <https://iz.ru/1296819/dmitrii-alekseev/zemlia-izobiliia-kakim-potentcialom-obladaiut-dnr-i-lnr>.
2. Клишин В. И., Писаренко М. В. Научное обеспечение инновационного развития угольной отрасли // Уголь. 2014. № 9. С. 42-45.
3. Петренко Е. В. Развитие инновационной деятельности в угольной отрасли России // Уголь. № 1. С. 30-34.
4. Чулюков Д. С., Солдаев И. И., Мамонова Л. И. Инновации в угольной промышленности // Актуальные исследования. 2020. № 21(24). С. 38-40. URL: <https://apni.ru/article/1378-innovatsii-v-ugolnoj-promishlennosti>.
5. Штейнцайг Р. М. Некоторые аспекты развития угольной промышленности // Уголь. 2008. № 9. С. 12-15.
6. Николай Шульгинов: «Разработан проект концепции реформы угольной отрасли ДНР и ЛНР, которая привлечёт в отрасль инвестиции и повысит её рентабельность». URL: https://www.ruscable.ru/news/2023/02/09/Nikolaj_SHulyginov_Razrabotan_proekt_kontseptsii_r/.
7. Горовая Н. А., Горовой А. Ф. Методика оценки и прогноз токсичности твёрдых промышленных отходов // Metallургическая и горнорудная промышленность. 2003. № 2. С. 58-59. URL: <http://ea.donntu.ru:8080/bitstream/123456789/13841/1/Gorovaya.pdf>.
8. Какое будущее ожидает угольную отрасль Донбасса. URL: <https://vz.ru/economy/2023/2/10/1198625.html>.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

УЧИРОВА М.Ю.,

*канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления транспортными комплексами,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация*

АБАКАРОВ Г. Ш.,

*студент кафедры управления транспортными комплексами,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Москва, Российская Федерация*

Аннотация. Определена важность стратегического управления в условиях политической и экономической нестабильности, рассмотрены стратегии управления цепями поставок для повышения эффективности и устойчивости компании, определены варианты решения логистических проблем, представлен пример трудностей, с которыми сталкивается компания при отсутствии адаптивности к изменениям, показано как грамотная логистическая система и гибкость способствуют высокой адаптивности компании в нестабильные периоды, рассмотрена важность искусственного интеллекта для успешного функционирования и конкурентоспособности компании в будущем.

Ключевые слова: адаптивность, стратегия, компания, искусственный интеллект, гибкость, запасы

STRATEGIC SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL INSTABILITY: ADAPTATION TO CHANGE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

UCHIROVA M.Y.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Transport Complex Management,
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation*

ABAKAROV G.S.,

*Student of the Department of Transport Complex Management,
FSBEI HE «State University of Management»,
Moscow, Russian Federation*

Abstract. The importance of strategic management in conditions of political and economic instability is determined, supply chain management strategies for improving the efficiency and sustainability of the company are considered, options

for solving logistical problems are identified, an example of difficulties faced by a company in the absence of adaptability to changes is presented, it is shown how a competent logistics system and flexibility contribute to high adaptability of the company in unstable periods, the importance of artificial intelligence for the successful functioning and competitiveness of the company in the future.

Keywords: adaptability, strategy, company, artificial intelligence, flexibility, stocks

В условиях глобальной политической и экономической нестабильности стратегическое управление цепями поставок приобретает всё более важное значение для компаний, нацеленных на долгосрочную перспективу. Цепи поставок прерываются из-за нарушения логистических процессов, быстрого изменения спроса, политической ситуации и т. д. Адаптация к таким изменениям может быть крайне затратной для компаний, не уделяющих внимания выстраиванию устойчивой логистической системы и минимизации логистических рисков [1].

Резко обострившаяся политическая ситуация в мире показывает, с какими проблемами может столкнуться организация при быстрой смене логистической стратегии. Например, из-за переориентации торговых путей с запада на восток и роста долговой нагрузки чистая прибыль ОАО «РЖД» снизилась со 118,3 млрд рублей за 2023 год до 13,9 млрд. рублей за 2024 [5]. Это показывает отсутствие гибкости железнодорожного транспорта в России, большая часть инфраструктуры на восточном направлении не готова для изменения цепочки поставок товаров и не выдерживает требуемых нагрузок, что ведёт к потере огромной прибыли и экономических проблем в компании.

Одну из стратегий, которую можно использовать, это диверсификация поставщиков. То есть вместо зависимости от одного или нескольких поставщиков, компания стремится расширить свои взаимодействия с другими партнёрами. Такой подход может снизить риски при санкциях, наложенных на каких-либо из поставщиков, также это позволяет избегать долгих задержек по времени при перебоях в поставках.

Ещё одна стратегия – это создание резервов и запасов. В условиях неопределённости компании должны иметь запасы самых важных компонентов и материалов, без которых процесс работы останавливается. Это можно обеспечить с помощью повышения объёмов хранения на складах, что позволит смягчить последствия перебоев и дать больше времени для поиска альтернативы. Применение прогнозных моделей и аналитических технологий помогает точнее планировать потребности в товарах и оптимизировать объёмы запасов, а установление хороших отношений с поставщиками повысит надёжность поставок и снизит вероятность сбоев. Но стоит также учитывать, что повышение запасов может привести к снижению прибыли, так как при хранении потраченные средства являются замороженными и некоторые запасы нужно будет обслуживать.

Также можно использовать стратегию локализации производства и поставок. Она заключается в переносе части производственных мощностей ближе к потребителям, это позволит снизить зависимость от международных поставок и уменьшит временные затраты

Одним из ярких примеров компании, которая с помощью грамотной стратегии повысила свою гибкость, является «Amazon». Во время пандемии коронавируса она столкнулась с резким повышением спроса на свою продукцию и остановила допродажи, складских мощностей не хватало, но в добавок к этому пришлось ещё приостановить завозы всех товаров, кроме товаров первой необходимости на 2-3 недели. Авиадоставка подорожала в 2 раза, а морская – на 10-15 процентов, также пострадали китайские продавцы, так как почти все их товары стали нерентабельными. Чтобы начать адаптацию к работе во времена пандемии, Amazon расширили свои склады и распределительные центры, так как это поможет увеличить объёмы хранения и ускорить процесс обработки заказов. Компания начала активно расширять круг своих поставщиков и улучшать взаимодействие с ними, что способствовало уменьшению перебоев в поставках. Раньше существовала только система Fulfillment By Merchant: при таком походе продавец сам осуществляет доставку, хранение и предлагает свои товары на интернет-платформе, но в 2006 году появилась система Fulfillment By Amazon, здесь компания берёт на себя значительную часть логистических процессов: хранение, отслеживание посылок, горячая линия, обратная логистика и т. д. за определённую доплату. Продавец только подготавливает товар и отправляет его в центр исполнения [4]. Такой пример показывает важность долгосрочного планирования стратегии компании и гибкости логистики, так как внедрили такую систему более 15 лет назад, но она оказалась конкурентоспособной и во времена пандемии. Чтобы снизить зависимость от человеческого труда, Amazon стали использовать роботов на своих складах, а для решения проблемы медленной скорости доставки начали привлекать местные курьерские службы и предлагать доставку товаров водителям, которые являются независимыми и работают в свободное время. Такая логистическая стратегия привела к тому, что компания в первом квартале 2021 года смогла достичь прибыли в 8,1 млрд долларов, что значительно превышает 2,5 млрд за аналогичный период предыдущего года [2].

При анализе информации в сети Интернет и использовании новых технологий, компаниям нужно задуматься об интеграции своих систем с искусственным интеллектом. Согласно данным исследования, проведенного компанией «Gartner», к 2030 году около 80 % текущих задач в области управления проектами будут автоматизированы с помощью искусственного интеллекта. Это значит, что ИИ будет выполнять такие функции, как сбор данных, контроль, отчётность и т. д. ИИ уже активно используется для преобразования видео со встреч в планы предприятия, а также анализа документов и выделения ключевых моментов. Использование ИИ освободит

риски сокращения доступа к международным рынкам, инструменты диверсификации экспорта и импорта, валютно-логистические вызовы, а также трансформация логистических маршрутов. На основе анализа данных ФТС РФ и экспертных оценок предложены рекомендации по переориентации на региональные рынки, развитию транспортных коридоров и формированию альтернативных цепочек поставок. Результаты подчёркивают необходимость интеграции российских компаний в новые экономические альянсы и повышения гибкости логистических операций.

Ключевые слова: санкционные риски, диверсификация поставок, несырьевой экспорт, валютные ограничения, логистические коридоры, антикризисное управление

OPTIMIZATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISMS FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF SANCTIONS PRESSURE AND STRUCTURAL TRANSFORMATION OF GLOBAL SUPPLY CHAINS

KHARKHARDIN N. S.,

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

KRETOVA A. V.,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
vice rector,
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The article examines strategies for adapting subjects of foreign economic activity, hereinafter referred to as "foreign economic activity" of the Russian Federation to sanctions restrictions and the restructuring of global supply chains. The risks of reducing access to international markets, instruments for diversifying exports and imports, currency and logistics challenges, as well as the transformation of logistics routes are analyzed. Based on the analysis of data from the Federal Customs Service of the Russian Federation and expert assessments, recommendations are proposed for reorientation to regional markets, the development of transport corridors and the formation of alternative supply chains. The results highlight the need for Russian companies to integrate into new economic alliances and increase the flexibility of logistics operations.

Keywords: sanctions risks, diversification of supplies, non-primary exports, currency restrictions, logistics corridors, crisis management

Санкционное давление, усилившееся после 2022 года, и структурные изменения в глобальных цепочках поставок требуют пересмотра традиционных механизмов управления внешнеэкономической

деятельностью. Ограничения доступа к западным рынкам, критический дефицит импорта, валютные колебания и разрыв логистических связей создают необходимость разработки адаптивных стратегий. Так, по данным Центробанка РФ, доля расчётов в валюте недружественных стран снижается, что отражает активный переход на альтернативные валюты (рис. 1) [1].

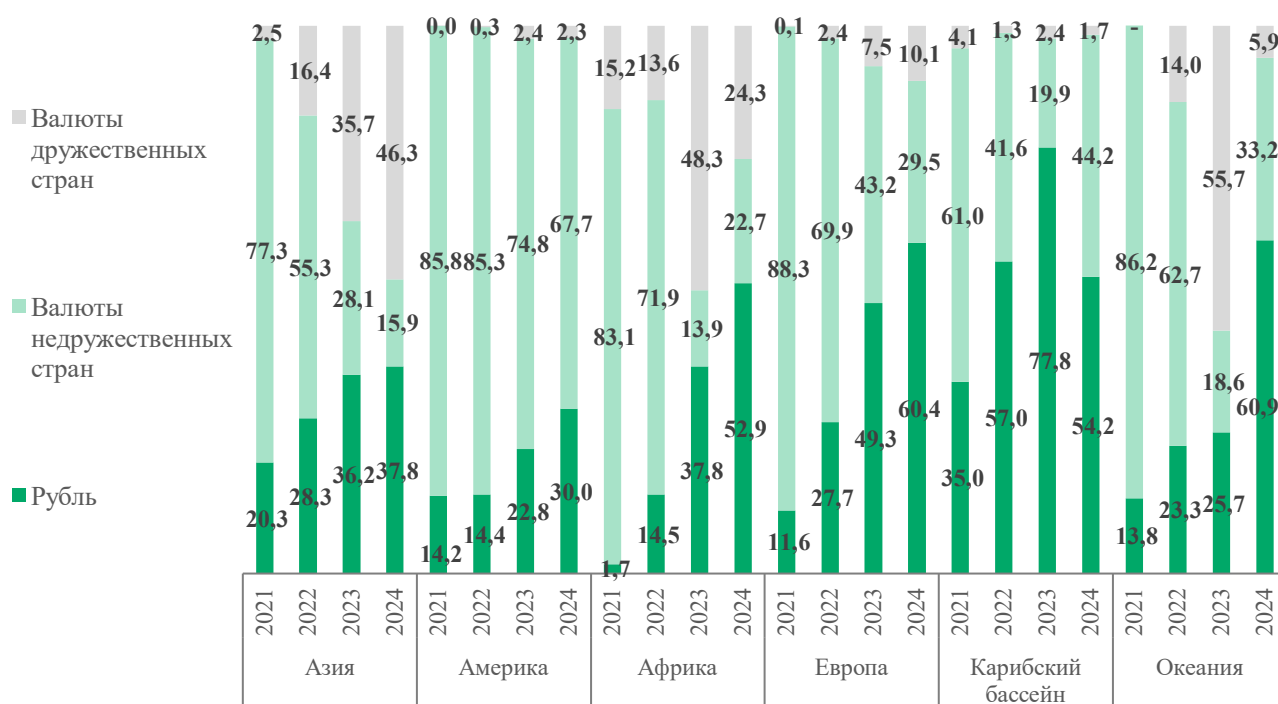


Рис. 1. Динамика доли экспортных расчётов в альтернативных валютах в 2021-2024 гг.

Одним из ключевых вызовов остаётся сужение доступа к международным рынкам и технологиям. Введение ограничений на использование системы SWIFT и заморозка активов российских компаний за рубежом усложнили расчёты с традиционными партнёрами. В этих условиях субъекты ВЭД вынуждены переориентироваться на рынки Азии, Африки и Латинской Америки. Так, согласно данным федеральной таможенной службы, экспорт РФ за 2022-2024 гг. в Европу и Америку снизился на 76,45 % и 41,95 %, а в Азию со стратегическими странами-партнёрами Китаем и Индией увеличился на 23,95 % и в Африку на 64,19 % соответственно (табл. 1) [2].

Таблица 1. Изменение структуры экспорта-импорта РФ по регионам в 2022-2024 гг.

Регион	2022 год (млрд \$)	Доля (%)	2024 год (млрд \$)	Доля (%)	Темпы роста (%)
Экспорт					
Азия	265,6	44,83	329,2	75,87	23,95
Америка	20,5	3,46	11,9	2,74	(41,95)

Продолжение табл. 1

Регион	2022 год (млрд \$)	Доля (%)	2024 год (млрд \$)	Доля (%)	Темпы роста (%)
Африка	14,8	2,50	24,3	5,60	64,19
Европа	290,4	49,01	68,4	15,76	(76,45)
Карибский бассейн	0,9	0,15	0,1	0,02	(88,89)
Океания	0,3	0,05	-	-	(100)
Весь мир	592,5	100	433,9	100	(26,77)
Импорт					
Азия	145,2	56,87	191,2	67,56	31,68
Америка	16,8	6,58	14,8	5,23	(11,90)
Африка	3,1	1,21	3,5	1,24	12,90
Европа	89,5	35,06	73,1	25,83	(18,32)
Карибский бассейн	0,3	0,12	0,3	0,11	0,00
Океания	0,4	0,16	0,1	0,03	(75,00)
Весь мир	255,3	100	283,0	100	10,85

Структурная перестройка ВЭД требует смещения акцента с сырьевого экспорта на продукцию с высокой добавленной стоимостью. Так, в доле экспорта составляют:

минеральные продукты (нефть, газ, уголь, руда и продукты нефтепереработки) – 61 %;

металлы и изделия из них (чёрные металлы, полуфабрикаты из железа и легированной стали, алюминий, медь, никель) – 16,5 %;

продовольствие и сельскохозяйственное сырьё (пшеница, растительное масло, рыба, продукты питания) – 10 %;

химическая промышленность (азотные и калийные удобрения, аммиак, метиловый спирт, каучук, резина и пр.) – 6,4 %;

машины, оборудование и транспорт (электротехническая аппаратура, котлы, автомобили, а также важный продукт российского экспорта – ядерные реакторы.) – 5,3 %;

древесина и целлюлозно-бумажные изделия – 2,3 %.

Правительством приняты меры по снижению доли сырьевого экспорта, по данным на 2024 год, доля несырьевого неэнергетического экспорта в общем объёме экспорта России составила 31,12 %, однако этого недостаточно для преодоления зависимости от углеводородов.

Развитие кооперации в рамках ЕАЭС, включая создание замкнутых производственных цепочек, становится критическим фактором. Одновременно импортозамещение критических товаров, таких как фармацевтика, тяжёлая промышленность ИТ-оборудование, требует усиления государственной поддержки НИОКР.

Дефицит критического импорта, особенно в высокотехнологичных отраслях, вынуждает искать альтернативных поставщиков. Китай, Индия и ОАЭ становятся основными партнёрами. Так, за 2024 год доля китайских компонентов в российском импорте микроэлектроники достигла 74 %. Для снижения рисков предлагается создание стратегических запасов и переход на альтернативные стандарты (например, ГОСТ вместо ISO). На рис. 2 показана структура критического импорта по странам-поставщикам за 2023 г. [3].

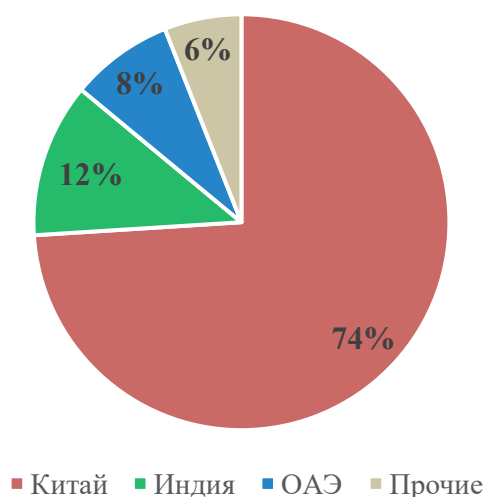


Рис. 2. Структура импорта критических товаров (микроэлектроника, фармацевтика) по странам-поставщикам за 2023 год

Валютные и логистические вызовы остаются значимым барьером. Курсовые риски минимизируются через хеджирование с использованием фьючерсов и опционов, а также переход на расчёты в национальных валютах. Например, доля юаня в расчётах с Китаем превысила 25 % в 2023 году. Логистическая перестройка включает развитие Северного морского пути, грузооборот которого вырос на 28 % за год, и железнодорожных коридоров, таких как МТК «Приморье-2», связывающих Россию со странами АТР [4].

Параллельно развиваются новые цепочки поставок «параллельного импорта» через третьи страны, такие как Казахстан, Киргизия, Турция и ОАЭ, что позволяет частично компенсировать ограничения.

Однако для минимизации рисков необходима диверсификация, включающая заключение долгосрочных контрактов с производителями из Ирана, Индии и Вьетнама, развитие совместных производств в рамках БРИКС и использование транзитного потенциала стран Центральной Азии для доступа к рынкам Южной Азии.

Первым направлением является формирование региональных альянсов, таких как интеграция в транспортные коридоры ШОС и БРИКС, а также создание совместных логистических хабов в Узбекистане и ОАЭ. Второй ключевой аспект – инвестиции в инфраструктуру, включая модернизацию портовой инфраструктуры на Дальнем Востоке и развитие контейнерных

перевозок по Северному морскому пути. Наконец, локализация производства, включающая перенос мощностей транснациональных компаний в РФ (автомобилестроение, химия, тяжёлая промышленность, фармацевтика) и субсидирование НИОКР для замещения критического импорта, которая позволит снизить зависимость от внешних поставок.

Антикризисное управление ВЭД в условиях санкций требует перестройки глобальных цепочек поставок через региональную кооперацию, развитие транспортной инфраструктуры и локализацию производства. Реализация предложенных мер, таких как интеграция в новые транспортные коридоры и создание совместных производственных кластеров, позволит снизить зависимость от «недружественных» стран и интегрироваться в экономические экосистемы Азии и Ближнего Востока.

Список использованных источников

1. Центральный банк Российской Федерации. Отчёт о динамике валютных операций во внешней торговле РФ за 2021-2024 гг. URL: <https://www.cbr.ru/statistics/>.
2. Федеральная таможенная служба. Отчёт о внешней торговле Российской Федерации. URL: <https://customs.gov.ru/statistic>.
3. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Анализ структуры импорта критически значимых товаров в 2023 году. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/>.
4. Евразийская экономическая комиссия. Стратегия развития кооперации в рамках ЕАЭС на период до 2030 года. Москва: Изд-во ЕЭК, 2022. 154 с.

МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ

ШУЛЬГИНА-ТАРАЩУК А. С.,

*ст. преподаватель кафедры методики
преподавания математики и информатики*

*НАО «Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова»,
Караганда, Карагандинская область, Республика Казахстан;*

СМАИЛОВА А. С.,

*ст. преподаватель кафедры методики
преподавания математики и информатики*

*НАО «Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова»,
Караганда, Карагандинская область, Республика Казахстан*

Аннотация. В статье исследуется применение методов машинного обучения для моделирования и прогнозирования развития социально-

экономических систем. Анализируются специфические особенности таких систем, описываются этапы построения прогностических моделей, а также обсуждаются преимущества и ограничения алгоритмов машинного обучения. Приводятся практические примеры применения МО в экономике и социальной политике. В исследовании подчеркивается важность интеграции интеллектуальных технологий для повышения точности и обоснованности принятия решений в условиях неопределенности.

Ключевые слова: социально-экономическая система, машинное обучение, прогнозирование, моделирование, нейронные сети, большие данные, интероперабельность, аналитика

MODELING AND FORECASTING THE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS USING MACHINE LEARNING

SHULGINA-TARACHSHUK A. S.,

*Senior lecturer of the Department of Methods of Teaching
Mathematics and Informatics
Karaganda Buketov University
Karaganda, Karaganda region, Kazakhstan;*

SMAILOVA A. S.,

*Senior lecturer of the Department of Methods of Teaching
Mathematics and Informatics
Karaganda Buketov University
Karaganda, Karaganda region, Kazakhstan*

Abstract. The article explores the application of machine learning methods for modeling and forecasting the development of socio-economic systems. It analyzes the specific features of such systems, outlines the stages of building predictive models, and discusses the advantages and limitations of machine learning algorithms. Practical examples of ML applications in economics and social policy are provided. The study emphasizes the importance of integrating intelligent technologies to enhance the accuracy and justification of decision-making under uncertainty.

Keywords: socio-economic system, machine learning, forecasting, modeling, neural networks, big data, interoperability, analytics

Modern socio-economic systems are characterized by a high degree of complexity, multicomponence, non-linearity of interactions and exposure to the influence of many factors, both internal and external. In the context of globalization, rapid digitalization and instability of the external environment, the task of accurate modeling and forecasting of processes occurring in such systems is becoming increasingly urgent. This is necessary for making effective management

decisions, optimizing economic policy, allocating resources, and evaluating possible development scenarios [1].

Traditional methods of analysis and forecasting based on statistics and econometrics often turn out to be insufficiently flexible when working with large amounts of data and poorly structured information. In this regard, machine learning methods are attracting more and more attention from researchers and practitioners. This is one of the areas of artificial intelligence that allows you to extract patterns from data, build adaptive models and make predictions with high accuracy.

Machine learning provides a wide range of tools for analyzing socio-economic systems, from regression models and clustering methods to neural networks and ensemble approaches. These methods are used in a wide variety of fields, from macroeconomic forecasting and labor market analysis to predicting consumer demand and modeling population behavior.

The purpose of this article is to consider approaches to modeling and forecasting socio-economic systems using machine learning methods, analyze their advantages and limitations, and provide examples of practical applications. Special attention will be paid to feature selection, data preparation, interpretability of models, and evaluation of forecast quality.

Thus, the integration of machine learning into the process of analyzing socio-economic systems opens up new opportunities for more accurate and timely decision-making in an uncertain and rapidly changing environment.

1. Features of socio-economic systems.

Socio-economic systems are a set of interrelated economic and social subsystems that include people, institutions, infrastructure, economic mechanisms, and other components. Such systems are dynamic, subject to the influence of political, cultural and natural factors, and have a high degree of uncertainty. Their analysis requires consideration of many variables, which are often impossible to accurately measure.

One of the main tasks in the study of such systems is to build models that can adequately reflect the behavior of these systems in the past and predict their development in the future. However, traditional econometric approaches often fail to cope with such tasks due to their limitations in dealing with nonlinear dependencies and high-dimensional data. This is where the possibilities for applying machine learning open up [2].

2. The potential of machine learning in modeling.

Machine learning (ML) provides powerful data analysis methods that allow you to build adaptive models based on empirical observations. Among the most popular ML methods in socio-economic modeling are:

- Regression methods: linear and polynomial regression, decision trees, Random Forest, gradient boosting.
- Classification and clustering: logistic regression, support vector machine (SVM), k-means, hierarchical clustering.
- Neural networks: in particular, recurrent neural networks (RN) and

LSTM models that are effective for time series analysis.

- Hybrid and ensemble models: Combining multiple models to improve forecast accuracy and stability.

Next, the main stages of building predictive models are considered:

1. Data collection and preparation.

The quality of the source data has a decisive impact on the accuracy of the models. At this stage, variables (features) are selected, data is cleared of noise and outliers, normalization, categorical features are encoded, and the sample is divided into training and test samples.

Example: when modeling the unemployment rate in a region, data on employment, education level, average income, migration, investment activity, etc. can be used.

2. Model training.

At this stage, the model is trained on a training dataset. The choice of model depends on the nature of the task (regression or classification), the amount of data, and interpretability requirements. Methods of cross-validation, regularization, and feature selection can be used in the learning process.

3. Quality assessment.

The following metrics are used to verify the accuracy of the model: root mean square error (RMSE), mean absolute error (MAE), coefficient of determination (R^2), and others. It is also important to check the model for retraining so that it retains generalizing ability.

4. Interpretation of results.

Interpretability of models is of particular importance in the socio-economic context, as the results are used to make real decisions. Therefore, even when using complex models (for example, neural networks), explanatory methods such as SHAP, LIME, etc. are used.

5. Practical application examples.

Forecasting GDP and inflation: ML models allow you to take into account many factors, from domestic economic indicators to global trends. The use of LSTM models allows you to take into account time dependencies and seasonality.

Labor market analysis: Machine learning is used to identify sought-after professions, predict unemployment rates, and study migration flows.

Urban planning and infrastructure: ML can be used to analyze population flows, transport distribution, and model urban development depending on social policy and economic investments.

Credit risk assessment and behavioral economics: banks use ML algorithms to analyze customer solvency, predict defaults, and model consumer behavior [3].

Conclusion.

Machine learning opens up new horizons in modeling and forecasting socio-economic systems, allowing deeper analysis of complex relationships between social and economic factors. Unlike traditional approaches, ML models are able to

adapt to changes, process large amounts of data, and identify hidden patterns, which is especially important in an unstable and rapidly changing environment.

Despite the many advantages, it is necessary to take into account a number of limitations: the complexity of interpreting some models, high dependence on data quality, as well as possible ethical and legal issues related to automated decision-making. In addition, the effective application of ML requires an interdisciplinary approach – the collaboration of specialists in economics, mathematics, computer science and social policy.

Promising areas of further research are the development of interpretable models, improvement of data preparation methods, integration of ML with system dynamics and agent-based modeling. The development of digital counterparts of regions and sectors of the economy built using machine learning technologies is also becoming particularly relevant.

Thus, the use of machine learning methods in the analysis and forecasting of socio-economic processes makes it possible to improve the quality of management decisions and ensure sustainable development at different levels – from individual regions to national economies.

Список использованных источников

1. Bishop C. M. Pattern Recognition and Machine Learning. Springer, 2006. 738 p. Pp. 289-403.
2. Domingos P. The Master Algorithm: How the Quest for the Ultimate Learning Machine Will Remake Our World. Basic Books, 2015. 352 p. Pp. 143-221.
3. Chen T. & Guestrin C. (2016). XGBoost: A scalable tree boosting system. Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD, pp. 785-794.

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОПЕРАТИВНОМ МАРКЕТИНГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ

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 рассматриваются виды оперативного маркетингового планирования (ассортимент, распределение и сбыт, реклама, бюджетирование, кадры) и их цифровая трансформация посредством применения технологий Big Data, IoT, AI, блокчейн и TMS-платформы. Дано краткое описание сложностей внедрения цифровых технологий в процесс планирования маркетинговой деятельности компании, среди которых

выделены финансовые сложности, киберриски, сопротивление со стороны сотрудников и недостаточная квалификация кадров.

Ключевые слова: маркетинговое планирование, цифровые технологии, адаптация, инструменты, эффективность

DIGITAL TECHNOLOGIES IN OPERATIONAL MARKETING PLANNING

YAGNYUK I. M.,

*Candidate of Economic Sciences, 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*

Abstract. The paper examines the types of operational marketing planning (product range, distribution and sales, advertising, budgeting, personnel) and their digital transformation through the use of Big Data, IoT, AI, blockchain and TMS platform technologies. A brief description of the difficulties of introducing digital technologies into the process of planning the company's marketing activities is given, among which financial difficulties, cyber risks, resistance from employees and insufficient qualifications of personnel are highlighted.

Keywords: marketing planning, digital technologies, adaptation, tools, efficiency

Оперативное планирование маркетинговой деятельности представляет собой процесс разработки краткосрочных программ, направленных на реализацию тактических целей компании.

По мнению Д. В. Стамовой и И. Б. Зайцева [1], основными видами оперативного планирования маркетинговой деятельности являются: планирование ассортимента продукции, планирование распределения и сбыта продукции, планирование рекламы и стимулирования продаж, планирование финансирования на осуществление маркетинговой деятельности, кадровое планирование маркетинговой службы.

Рассмотрим ключевые виды оперативного планирования, их цифровую трансформацию и сопутствующие сложности.

Планирование ассортимента продукции предполагает формирование товарного портфеля, соответствующего рыночным потребностям. Важными факторами, которые влияют на этот процесс являются анализ спроса, оценка конкурентоспособности товаров, прогнозирование жизненного цикла товаров. Для оценки этих факторов целесообразно использовать такие цифровые технологии, как:

Big Data и Predictive Analytics (для анализа исторических данных о продажах для прогнозирования спроса. Например, использование платформ

SAP IBP позволяет оптимизировать ассортимент на основе сезонных трендов) [2];

IoT-датчики (используются для мониторинга условий хранения скоропортящихся товаров);

AI-алгоритмы (позволяют автоматизировать управление запасами через системы класса WMS, что снижает риск избытка или дефицита продукции).

Наравне с возможностями данных цифровых технологий необходимо отметить и определённые сложности, связанные с их использованием, а именно сложность интеграции данных из различных источников (ERP, CRM, IoT), а также высокие затраты на обучение персонала работе с данными аналитическими инструментами.

Планирование распределения и сбыта продукции направлено на оптимизацию логистических цепочек, выбор каналов дистрибуции и управление отношениями с партнёрами. Стратегия и тактика планирования распределения и сбыта продукции должна учитывать географические особенности и требования целевой аудитории [3]. Цифровые технологии, применяемые в данном виде планирования, – это:

TMS-платформы (позволяют разрабатывать алгоритмы маршрутизации, снижающие пробег пустого транспорта на 15-20 %);

технология блокчейн (обеспечивает прозрачность цепочек поставок);

GPS-трекинг (обеспечивает мониторинг движения грузов в режиме реального времени).

Использование данных технологий связано с рисками кибератак на IoT-устройства и облачные системы, а также необходимостью адаптации технологий под региональные особенности инфраструктуры (отсутствие интернета в некоторых регионах или перебои с электричеством).

Оперативное планирование рекламы включает выбор каналов коммуникации, разработку креативного контента и оценку ROI, при этом ключевым аспектом выступает персонализация контента для повышения конверсии [3].

В настоящее время в данной сфере существует большое количество программ, позволяющих автоматизировать таргетинг и биддинг в режиме реального времени с помощью AI-платформ, сегментировать целевую аудиторию на основе данных о покупках, просмотрах и поведении (CRM-системы), обеспечивать безопасность транзакций и прозрачность бонусных программ, используя технологии блокчейна.

Однако существуют и определённые сложности: возникает конфликт между персонализацией и конфиденциальностью личных данных, также необходимо адаптировать контент под алгоритмы определённых социальных сетей (SEO-ранжирование и т. п.).

Важным видом планирования маркетинговой деятельности является бюджетирование маркетинга, которое требует соблюдения баланса между затратами на продвижение и ожидаемой прибылью. Методы

бюджетирования маркетинга включают расчёт ROI, FDC-анализ и распределение ресурсов по приоритетным каналам.

Ускорить процесс планирования финансирования маркетинговой деятельности позволяют облачные системы бюджетирования, такие как Oracle NetSuite (автоматически распределяют средства между отделами) [2]; технологии прогнозирования эффективности кампаний до их запуска (Predictive Analytics); блокчейн-смартконтракты позволяют автоматизировать выплаты партнёрам по выполнению KPI.

Необходимо отметить сложности, с которыми могут столкнуться компании при планировании финансирования маркетинговой деятельности. Ключевыми выступают: неточность прогнозов из-за изменчивости внешней среды, сопротивление сотрудников переходу на прозрачные системы учёта.

Планирование кадров маркетинговой службы предполагает подбор специалистов, оценку их потенциала и компетентности, разработку программ обучения. Для персонала маркетинговой службы важным является гибкость и адаптивность к постоянно изменяющимся условиям [3].

Среди большого разнообразия цифрового инструментария выделим HRM-системы с AI-аналитикой для оценки эффективности сотрудников маркетинговой службы на основе KPI, онлайн-тренажеры и VR для обучения работе с цифровыми инструментами (например, симуляторы управления рекламными кампаниями) и платформы для кросс-функционального взаимодействия для интеграции маркетинга с IT-отделом.

Работа с цифровыми технологиями может вызвать сопротивление со стороны сотрудников из-за внедрения систем мониторинга производительности, а также вызвать текучесть кадров из-за перегрузки данными.

Проведённый анализ применения цифровых технологий в планировании оперативной маркетинговой деятельности позволяет выделить общие барьеры внедрения цифровизации в деятельность компаний:

- финансовые барьеры – высокая стоимость лицензий на ПО и необходимость постоянного обновления и обслуживания [2];
- кибератаки – уязвимость данных в облачных системах хранения и IoT-устройствах;
- культурное сопротивление – неготовность сотрудников переходить на автоматизированные методы работы;
- дефицит квалификации кадров – недостаток специалистов, владеющих AI и Big Data.

Цифровые технологии трансформируют оперативное планирование маркетинга, обеспечивая точность данных и скорость принятия решений. Однако их внедрение требует системного подхода, учитывающего организационную культуру и ресурсные ограничения. Дальнейшие исследования должны фокусироваться на разработке адаптивных моделей, сочетающих AI с человеко-ориентированными практиками.

Список использованных источников

1. Стамова Д. В. Сущность, принципы и особенности планирования маркетинга // Наука и образование. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-printsipy-i-osobennosti-planirovaniya-marketinga>.
2. Минаков А. В. Цифровые маркетинговые технологии и их применение в современных бизнес-моделях // RUSSIAN JOURNAL OF MANAGEMENT. 2023. Том 11. № 3. URL: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/70530/view>.
3. Гомбоева Б. Н. Система планирования маркетинга // АИ. 2021. № 44(71). URL: <https://apni.ru/article/3109-sistema-planirovaniya-marketinga>.

ПОДСЕКЦИЯ 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

БЕЛЯЕВА Е. Р.,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции

ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,

Омск, Российская Федерация;

ПОЛЕВОЙ М. Д.,

магистрант кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции

ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,

Омск, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуется установление и пересечение целей устойчивого развития (ЦУР) и процессов адаптации персонала, перспективные ориентиры в разработке методик адаптации персонала в современных условиях. Понимание текущих тенденций и умение адаптироваться к ним становятся важнейшими условиями успеха даже в самых непростых ситуациях.

Ключевые слова: устойчивое развитие, конкуренция, адаптация персонала

ASPECTS OF INTERACTION BETWEEN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AND STAFF ADAPTATION

BELYAEVA E. R.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Commerce

FSBEI HE «Omsk State Transport University»,

Omsk, Russian Federation;

POLEVOI M. D.,

Master's Student of the Department of Management, Marketing and Commerce

FSBEI HE «Omsk State Transport University»,

Omsk, Russian Federation

Abstract. The article examines the establishment and intersection of sustainable development goals (SDGs) and personnel adaptation processes,

promising guidelines in the development of personnel adaptation methods in modern conditions. Understanding current trends and the ability to adapt to them are becoming the most important conditions for success even in the most difficult situations.

Keywords: sustainable development, competition, personnel adaptation

В социальной сфере устойчивое развитие предполагает создание условий, обеспечивающих равные возможности для всех членов общества независимо от уровня дохода, этнической принадлежности или географического положения. Оно нацелено на борьбу с бедностью, неравенством и социальной изоляцией, предоставляя каждому человеку возможность получать образование, медицинское обслуживание и достойную жизнь.

В мире бизнеса адаптация новых сотрудников становится ключевым фактором успеха любой организации. В данной статье рассматривается значимость эффективной системы трудовой интеграции персонала, которая является не просто вспомогательным инструментом, а необходимостью для обеспечения высокой производительности, лояльности и удовлетворённости сотрудников в условиях реализации целей устойчивого развития.

Современные условия ведения бизнеса характеризуются высокой конкуренцией и необходимостью быстрого реагирования на изменения рынка. В этих условиях одним из ключевых факторов успеха организации является эффективное управление человеческими ресурсами, в том числе грамотная организация процесса адаптации персонала.

Введение нового сотрудника в организацию, который включает в себя знакомство с корпоративной культурой, внутренними правилами, обязанностями и задачами, а также формирование необходимых навыков и слаженной работы в команде. Цель адаптации – помочь новому работнику быстрее освоиться на новой должности, повысить его производительность и снизить уровень стресса.

Адаптация персонала представляет собой важный элемент системы управления кадрами, применяемый как к вновь принятым работникам, так и к сотрудникам, переведённым внутри компании на новые должности посредством внутренних перемещений. Цель адаптации заключается в повышении эффективности сотрудника и включает два основных направления: производственную и внепроизводственную адаптацию.

Ключевое значение имеет оказание своевременной поддержки новому сотруднику на протяжении всего периода адаптации путём предоставления полной информации, обмена профессиональным опытом и знакомства с членами команды. Недостаточная информированность негативно отражается на уровне удовлетворённости сотрудника своей работой. Короткий период адаптации возможен благодаря развитой корпоративной культуре, принятию сотрудниками её ценностей и правил, что облегчает интеграцию новичков в

коллектив и ускоряет процесс погружения в рабочие процессы.

Организационная структура формируется под влиянием различных факторов, включая технологические особенности, внешние условия и кадровые ресурсы. Это делает неизбежным попадание нового сотрудника в непривычную обстановку, которую необходимо преодолеть. Процесс адаптации предполагает ознакомление с производственной спецификой компании, участие в коммуникациях с коллегами, изучение особенностей корпоративной культуры и правил поведения. Переход от одного этапа адаптации к другому сопровождается трудностями («адаптационными кризисами»), вызванными резким усилением воздействия социальной среды, что ведёт к возникновению состояния тревожности, сопротивления изменениям, стрессу и желанию активно осваивать ранее неизведанные аспекты рабочего окружения.

Важно отметить, что «процесс адаптации персонала представляет собой последовательность реализации этапов, мероприятий и других действий, направленных на успешное приспособление работника к должности или рабочему месту». Путь сотрудника при трудоустройстве или смене должности следует обобщить и свести к общему знаменателю. В таблице 1 приведены этапы адаптации, упомянутые ранее, а также их характеристика.

Таблица 1. Этапы адаптации персонала

Этап	Характеристика
Подготовительный (до выхода сотрудника на работу)	Беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о прибытии нового сотрудника. Подготовка своего рабочего места.
Введение в организацию (1-2 дня)	Ознакомительная беседа с менеджером по персоналу. Экскурсия по подразделениям компании. Размещение информации о новом сотруднике (на внутреннем сайте компании, стенде, в базе данных).
Введение сотрудника в подразделение (1-2 недели)	Знакомство с технологиями и процедурами работы. Обсуждение должностной инструкции сотрудника. Назначение наставника.
Введение в должность (2-3 месяца)	Проведение плановых встреч с руководителем. Составление плана работы на испытательный срок. Дополнительное обучение внутри компании.

Следует заметить, что самый долгий этап – последний, непосредственное введение в должность сотрудника. Это соответствует установленному сроку в 70-й статье ТК РФ: «Испытание при приёме на работу», за исключением группы руководящих должностей, где испытательный срок до 6 месяцев [1]. После данного этапа сотрудник является полноценной кадровой единицей компании и уже точно входит в

штат.

Этапы адаптации персонала играют ключевую роль в успешной интеграции новых сотрудников в организацию. Таким образом, хорошо организованный процесс адаптации способствует не только быстрому освоению новой роли, но и повышению общей эффективности работы команды и организации в целом. Правильная организация этапов адаптации персонала является важным инструментом управления человеческими ресурсами, который способствует повышению производительности, укреплению корпоративной культуры и снижению затрат на подбор и удержание сотрудников.

Устойчивое развитие – это комплексная система взаимозависимых компонентов, действующих совместно ради единой цели. Применительно к бизнесу, оно охватывает широкий круг участников: предприятия, сервис-провайдеры, потребители и прочие заинтересованные лица. Эффективное функционирование современных компаний зависит от адаптации к динамичной экономической среде и адаптации персонала к изменяющимся условиям, повышения конкурентоспособности, расширения клиентской базы и оптимизации внутренних процессов. Создание принципов устойчивого развития служит важным инструментом инновационных преобразований бизнеса во всех сферах управления. Оно стимулирует разработку новых продуктов и услуг, улучшение качества сервиса и повышение эффективности деятельности организации в целом. Под положительными эффектами устойчивого развития подразумевается совокупность новаторских решений, включающих: производство товаров с улучшенными свойствами, соответствующими рыночным требованиям; внедрение передовых технологий, повышающих производительность процессов; выход на перспективные рынки, увеличивающие каналы реализации; использование альтернативных источников сырья, снижающих издержки либо повышающих качество продукции; модернизацию производственных структур, совершенствующую трудовую организацию и управление предприятием. Новые возможности формируют экосистемный потенциал – способность структуры трансформироваться, удовлетворяя актуальные потребности в научных разработках, технологических решениях, управленческих процессах, финансировании и коммерческой активности.

Каким образом цели устойчивого развития связаны с адаптацией персонала на предприятии показаны в таблице 2.

Взаимосвязь между целями устойчивого развития Организации Объединённых Наций (ЦУР) и процедурой адаптации сотрудников на предприятиях сложна и многоаспектна. Факторами адаптации называют комплекс внешних условий и личных характеристик, определяющих скорость и успешность данной процедуры. Понимание этих факторов играет ключевую роль в эффективном управлении адаптацией сотрудников.

Таблица 2. Аспекты взаимодействия целей устойчивого развития (ЦУР) и адаптации персонала

ЦУР	Содержание	Примеры
Достойная работа и экономический рост	Эта цель ориентирована на создание продуктивной занятости и достойной работы для всех. Для предприятий важно обеспечивать условия труда, способствующие профессиональному развитию сотрудников, повышению производительности и вовлечённости работников. Адаптация новых сотрудников способствует быстрой интеграции в рабочий процесс, минимизации ошибок и снижению затрат предприятия	Организация адаптационных программ для новичков помогает снизить текучесть кадров и повысить уровень удовлетворённости работой среди сотрудников
Партнёрство во имя устойчивого развития	Поддержка партнёрства между бизнесом, государством и обществом позволяет развивать устойчивые стратегии адаптации персонала. Государственная поддержка образовательных инициатив, программы стажировок и повышение квалификации способствуют созданию квалифицированных специалистов и адаптивных трудовых ресурсов	Сотрудничество компаний с учебными заведениями для разработки программ подготовки и переподготовки кадров
Ответственное потребление и производство	Эффективное управление человеческими ресурсами также связано с ответственным потреблением и производством. Улучшение условий труда, внедрение гибких графиков и развитие корпоративной культуры помогают сотрудникам лучше справляться с нагрузками и сохранять баланс между личной жизнью и профессиональной деятельностью	Компании внедряют практики удалённой работы и повышения экологической грамотности сотрудников, что положительно сказывается на здоровье и мотивации коллектива
Гендерное равенство	Привлечение женщин к участию в трудовой деятельности и устранение дискриминации на рабочем месте требуют эффективного процесса адаптации и поддержки персонала. Программы наставничества и менторинга позволяют быстрее интегрироваться женщинам в коллектив и повысить их конкурентоспособность на рынке труда	Разработка специальных программ адаптации для молодых мам и женщин-профессионалов, возвращающихся после декретного отпуска

Факторы принято делить на две группы: объективные и субъективные. Объективные включают характеристики трудового процесса, такие как:

- характер выполняемой работы,

- условия труда и методы его организации,
- возможность профессионального роста и доступ к обучению,
- размер зарплаты и предоставляемых социальных гарантий,
- психологический климат в коллективе и управленческий стиль руководства.

К субъективным факторам относятся личные качества человека, мотивация выбора профессии и конкретной работы, ценности и ожидания в сфере профессиональной деятельности. Эти внутренние характеристики влияют на восприятие сотрудником новой рабочей обстановки и его способность успешно пройти этап адаптации.

Таким образом, адаптация персонала на предприятии становится важным элементом реализации целей устойчивого развития, обеспечивая равноправие, экологичность, эффективность производства и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации // СПС КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 15.04.2025 г.).

2. Беляева Е. Р. Формирование социального имиджа // Проблемы устойчивого развития в отраслевом и региональном аспекте: в 2 частях; Тюменский индустриальный университет; отв. ред. Е. А. Корякина. Тюмень, 2020. Ч. 1. С. 188-190.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИХ УМЕНИЙ БУДУЩИХ ЭКОНОМИСТОВ ПРИ ИЗУЧЕНИИ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

ГУЛАКОВА М. Г.,

*ст. преподаватель кафедры высшей математики
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

ШКЛЯРИК В. В.,

*учитель высшей категории, учитель математики
ГБОУ «СШ № 57 Г.О.МАКЕЕВКА»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. В работе обоснована необходимость внедрения в учебный процесс высших учебных заведений математических дисциплин, а также создания благоприятного психологического климата при их изучении. Выделены мотивационные, операционально-технологические и

информационно-содержательные критерии, которые дают возможность оценивать информационно-аналитические умения студентов. Определены условия, которые дадут возможность применения аналитического инструментария путём перехода от алгоритмов к использованию его в нестандартных заданиях.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, конкурентоспособность, математические дисциплины, критерии, информационно-аналитические умения

FEATURES OF THE FORMATION OF INFORMATION AND ANALYTICAL SKILLS OF FUTURE ECONOMISTS IN THE STUDY OF MATHEMATICAL DISCIPLINES

GYLAKOVA M.G.

*Senior lecturer of the Department of Higher Mathematics
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

SHKLYARIK V.V.,

*the teacher of the highest category, the teacher of mathematics
SBEI «Secondary school No. 57 in the city of Makeyevka»
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Annotation. The paper substantiates the need to introduce mathematical disciplines into the educational process of higher educational institutions, as well as to create a favorable psychological climate in their study. Motivational, operational, technological, and information-content criteria are highlighted, which make it possible to evaluate students' information and analytical skills. The conditions that will enable the use of analytical tools by switching from algorithms to using it in non-standard tasks have been identified.

Keywords: professional competence, competitiveness, mathematical disciplines, criteria, information and analytical skills

Цель обучения в высших учебных заведениях – сформировать специалистов, которые владели бы высоким уровнем профессиональной компетентности, конкурентоспособных на рынке труда. Такой специалист должен уметь находить, анализировать и использовать полученную информацию, то есть владеть достаточным уровнем сформированности информационно-аналитических умений [1].

Важнейшую роль в процессе формирования выше указанных умений играют математические дисциплины, что закладывают основы аналитической составляющей будущей профессиональной компетентности. Например, если мы рассмотрим цикл математической дисциплины для экономистов, то убедимся, что он способствует формированию первичных

умений работы с информацией как необходимой компоненты аналитических навыков [2].

В данном аспекте особенный вес приобретает:

- ✓ самостоятельная работа с математической литературой;
- ✓ проведение математической обработки статистических данных;
- ✓ построение и использование экономико-математических моделей;
- ✓ самостоятельное применение своих знаний;
- ✓ развитие логического и алгоритмического мышления;
- ✓ выполнение качественного и количественного математического

анализа случайных величин;

- ✓ проведение математической обработки статистических данных;
- ✓ статистическая оценка параметра генеральной совокупности;
- ✓ осуществление проверки гипотез;
- ✓ дисперсионного анализа случайных величин;
- ✓ корреляционного и регрессионного анализов, умение включать

результаты исследования в математические модели экономических задач, их использование и другое.

Учитывая, что экономисты должны досконально и комплексно использовать все источники статистической информации для проведения анализа финансового состояния предприятия, возрастает в процессе профессиональной подготовки роль дисциплины «Экономико-математическое моделирование» [6]. Поэтому в результате изучения этой дисциплины студенты должны отлично оперировать умениями, такими как:

- ✓ применение методов решения оптимизационных задач;
- ✓ использование основных способов и методов нахождения математических моделей для основных классов задачи экономики;
- ✓ использование математических методов исследования экономических показателей;
- ✓ подготовка входных данных для практических расчётов на основе реальных ситуаций;
- ✓ оценки качества самой модели;
- ✓ умение дать экономико-статическое объяснение полученных результатов;
- ✓ анализ полноценного решения математических моделей задач экономики;
- ✓ использование прикладных программ при проведении расчётов и разработки практических рекомендаций для принятия решения.

Следует отметить, что умение оперировать студентами высших учебных заведений вышеуказанными компетентностями есть основа успешного выполнения задач будущей профессиональной деятельности [3]. При этом также важным есть оценивание информационно-аналитических умений студентов, что отображено соответствующими критериями их сформированности.

Что касается критериев, то нами были выделены мотивационные, операционально-технологический и информационно-содержательный

критерии. По каждому из них определена совокупность показателей, что использовались для определения действительного умения будущих экономистов.

Мотивационные критерии предусматривает наличие следующих показателей [4, 5]:

- ✓ присутствие интереса к будущей деятельности экономиста;
- ✓ аналитика;
- ✓ умение анализировать эффективность собственной учебно-познавательной деятельности;
- ✓ умение организовать и контролировать собственное поведение для обеспечения деловых отношений с участниками общей учебно-познавательной деятельности;
- ✓ умение оценивать результаты собственной деятельности согласно достижению частных и общих целей деятельности;
- ✓ осознание применения информационно-аналитических умений для карьерного роста.

Что касается операционально-технологического критерия, то он предусматривает наличие таких умений:

1. умение формировать и обработать информационную базу для анализа определенного явления или процесса;
2. умение использовать математические модели и методы для анализа типовых задач деятельности;
3. умение обосновывать принятые управленческие решения;
4. умение отобрать соответствующий аналитический инструментарий, учитывая собственный опыт;
5. умение идентифицировать ситуацию, согласно с решёнными ранее;
6. умение использовать стандартные пакеты статистической обработки;
7. умение оперировать аналитическим инструментарием, в частности системами математических моделей и методов.

Нельзя не отметить уровень овладения информационно-содержательным критерием. Он предусмотрен знаниями законодательных и нормативных актов РФ, закономерностей, принципов, методов, форм, способов использования разнообразных аналитических методик. Всё ранее перечисленное невозможно без внедрения в учебный процесс математических дисциплин и создания благоприятного психологического климата при изучении данных дисциплин с помощью индивидуализации, дифференциации и интеграции математического блока [7]. Мы считаем, что каждому студенту необходимо предоставить возможность и условия для применения аналитического инструментария путём перехода от алгоритмов до использования его в нестандартных заданиях.

Список использованных источников

1. Бутенко А. В., Ходос Е. А. Критическое мышление: метод, теория, практика: учебно-метод. пособие. Москва: Мирос, 2002. С. 13-21.

2. Ваганова, О. И. Инновационная направленность профессионально-педагогической деятельности педагогов / О. И. Ваганова, А. В. Лапшова // Проблемы развития современного общества: сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 24–25 января 2019 года / Юго-Западный государственный университет. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 429-433. – EDN YWPEYX.

3. Прохорова М. П., Ваганова О. И. Готовность преподавателей вуза к руководству основной профессиональной образовательной программой // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2017. Т. 8. № 12-2. С. 207-210.

4. Смирнова Ж. В., Ваганова О. И., Карпова М. А. Роль технологии дискуссионного обучения в формировании коммуникативных компетенций обучающихся // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2018. Т. 9. № 9-2. С. 113-116.

5. Гладков А. В., Ваганова О. И., Прохорова М. П. Современные педагогические технологии как средство повышения учебной мотивации // Балтийский гуманитарный журнал. 2019. Т. 8. № 1(26). С. 274-276.

6. Ваганова О. И., Абрамова Н. С., Кутепова Л. И. Современные технологии обучения экономическим дисциплинам в вузе // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 1(30). С. 100-103.

7. Коростелёв А. А. Современные подходы к моделированию технологии аналитической деятельности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2013. № 1(23). С. 334-337.

ПОДГОТОВКА ПРОАКТИВНО МЫСЛЯЩИХ И ДЕЙСТВУЮЩИХ УПРАВЛЕНЦЕВ. СТАВКА НА СТУДЕНЧЕСКИЙ БАСКЕТБОЛ

ГУРИЙ П. С.,

*канд. наук гос. упр., доцент,
доцент кафедры менеджмента непродуцированной сферы
ФГОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

МУШЕНКО Н. О.,

*магистрант кафедры менеджмента непродуцированной сферы
ФГОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. Поставлена проблема формирования у студенческой молодёжи качеств проактивной личности. Развитие студенческого баскетбола позволяет развивать у молодёжи корпоративную культуру, организованность и чувство ответственности за результат. Приобретение этих качеств выпускниками вузов повысит их востребованность на рынке труда. Рекомендовано включать в состав команды, выполняющие

комплексные выпускные квалификационные работы, магистрантов, занимающихся баскетболом или другим аналогичным по формированию проактивных качеств видом спорта.

Ключевые слова: студенческая молодёжь, проактивная личность, городская агломерация, баскетбол, магистрант

TRAINING OF STRATEGICALLY THINKING AND ACTING MANAGERS. A BET ON COLLEGE BASKETBALL

GURIY P. S.,

*Candidate of Sciences, State Management, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
of the non-industrial sphere*

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

MUSHENKO N. O.,

*master's student of the Department of management of non-industrial sphere
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The problem of forming the qualities of a proactive personality among students is posed. The development of student basketball allows young people to develop a corporate culture, organization and a sense of responsibility for the result. The acquisition of these qualities by university graduates will increase the level of their demand by employers. It is recommended that undergraduates involved in basketball or other similar sports be included in the teams performing comprehensive final qualification work.

Keywords: student youth, proactive personality, urban agglomeration, image of the future of the territory, Donetsk megapolis, basketball, undergraduate team, corporate style of behavior.

Постановка проблемы. Руководство ДНР приступило к восстановлению и развитию территорий путём организации семи городских агломераций. На первом этапе речь будет идти о восстановлении инфраструктуры разрушенных объектов экономики и социальной сферы. Здесь особых трудностей не возникнет. В решении этих задач ДНР помогут строители и инвесторы из регионов РФ. Их помощь, в основном, будет заключаться в переносе своих достижений в решении аналогичных задач на решение проблем в конкретных городах и районах ДНР. Мы полагаем, что настоящие проблемы в восстановлении и развитии территорий возникнут на этапе поиска путей заселения территорий городских агломераций ДНР. Мы связываем её с отсутствием в составе команд магистрантов, работающих над выполнением ВКР, проактивной студенческой молодёжи.

К проактивной студенческой молодёжи относят обучающихся, которые понимают будущие запросы рынка труда, имеют представление о перечне компетенций, востребованных от вуза, умеют расставлять приоритеты, нацелены на результат и не ждут, что в их карьере всё получится само собой [1].

Под *проактивностью в управлении* понимается создание управленцами таких условий работы на предприятии, при которых деятельность работников *естественным образом* осуществляется в нужном предприятию направлении, т. е. когда работники сами, в силу своих собственных принципов и убеждений, делают то, что нужно предприятию [2].

Известно, что такие качества присущи обучающимся, которые уделяют достаточно времени студенческому спорту. Следовательно, проблема восстановления и развитие ДНР ускоренными темпами может решаться управленцами, которые, учась в вузе, занимались студенческим видом спорта, в наибольшей степени способствующим формированию у них качеств проактивной личности.

Цель статьи – обосновать студенческий баскетбол как средство формирования у будущих управленцев корпоративного духа и чувства ответственности за результат.

Материалы и методы исследования. Использованы результаты исследований и публикаций, посвященных решению аналогичных проблем в России. Применён структурно логический анализ их содержания для выделения поставленных авторами целей, полученных результатов и сделанных выводов.

Основные результаты исследования. Первый этап – популяризация физической культуры и спорта как фактора формирования ценностных ориентаций у студенческой молодёжи, стартовал в России в 2015 году, когда при вузах стали организовывать комплексные спортивные центры как форму приобщения молодёжи к активным досуговым занятиям. Но, что особенно важно, как неотъемлемую часть формирования системы проактивных ценностей. Именно с этой целью при поддержке Администрации Президента России была создана «Ассоциация студенческого баскетбола» [3-4].

Баскетбол как яркий и «модный» вид спорта, позволяющий сочетать коллективизм и демонстрацию личных качеств, сочетающийся с целым пластом современных популярных молодёжных субкультур, стал проявлять себя как вид спорта, развитие которого влечёт за собой рост интереса к здоровому образу жизни в целом и ориентирует студенчество на определённые жизненные ценности. Среду студенческого баскетбола стали рассматривать в качестве полигона, на котором качества проактивности формируются и закрепляются практически на всю жизнь. Студенчество – это часть жизненного пути, в течение которого у молодёжи формируется этика социального поведения, осваиваются методы достижения жизненных целей, появляется свой круг друзей и закрепляются представления о нематериальных благах, заслуживающих внимания в течение всей жизни [5].

В формировании проактивности в среде студенческой молодёжи важную роль играет корпоративная составляющая стратегии развития Ассоциации студенческого баскетбола России. Корпоративный стиль поведения её участников – важная предпосылка для будущей успешной социализации выпускников, и роста престижа полученной в вузе профессии [6].

Второй этап развития студенческого спорта стартовал в 2019 году, когда Президент Российской Федерации Владимир Путин дал поручение создать к 2024 г. спортклубы во всех высших и профессиональных образовательных организациях [7].

В ДНР в 2021 году Спортклуб ДонНТУ первым получил официальный статус, стал структурным подразделением Донецкого национального технического университета и «центром притяжения для молодёжи, которая хочет заниматься спортом и вести здоровый образ жизни, знает и уважает историю своей страны, чтит память наших предков, воинов-победителей и, конечно, готова созидать и развиваться на благо своей страны» [7]. В 2023 г. он начал налаживать рабочие связи с «Российским студенческим спортивным союзом» и «Ассоциацией спортивных студенческих клубов России». Сотрудничество ДонНТУ с общероссийскими организациями будет способствовать гармоничному развитию студентов, студенческому спорту и спорту Донбасса в целом [8].

Выводы. 1. Студенческий баскетбола можно рассматривать в качестве полигона, на котором формируются и закрепляются модели проактивного поведения: формируется этика социального поведения, осваиваются методы достижения жизненных целей, появляется свой круг друзей и закрепляются представления о нематериальных благах, заслуживающих внимания в течение всей жизни.

2. Развитие студенческого баскетбола способно активно развивать в молодых людях корпоративную культуру, организованность и чувство ответственности за результат.

3. Приобретение этих качеств выпускниками вузов повысит уровень востребованности их работодателями, а также конкурентоспособности учебного заведения.

4. В состав команд межкафедральных комплексных выпускных работ, выполняемых по тематике развития городских агломераций, целесообразно включать магистрантов, занимающихся баскетболом или другим аналогичным по формированию проактивных качеств видом спорта.

Список использованных источников

1. Тимохина Е. Д. Проактивность менеджеров как ключ к качественно новой системе управления предприятиями. URL: <https://inbsn.ru/articles/management/managers-proactivity-as-key-to-new-management-system.html>.

2. Пономарёв И. Е. Популяризация в российском обществе физической культуры и спорта как фактора формирования ценностных ориентаций молодёжи // Гуманитарные, социально-экономические и общественные

науки. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/populyarizatsiya-v-rossiyskom-obschestve-fizicheskoy-kultury-i-sporta-kak-faktora-formirovaniya-tsennostnyh-orientatsiy-molodezhi?ysclid=lx8wb1om0831892003>.

3. Ольховский Р. М. Взаимодействие органов государственной власти и некоммерческих общественных организаций для реализации потенциала вовлечения молодёжи в спортивную деятельность // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2017. № 3 (204). С. 133-142.

4. Соколов Н. Г. Студенческий баскетбол как средство корпоративного воспитания учащейся молодёжи // Журнал «Учёные записки». 2008. № 11. С. 91-93.

5. Кутепов М. М., Кутепова Л. И., Никишина О. А. Корпоративная культура студенческого спорта // Современные наукоёмкие технологии. 2016. № 1-1. С. 129-132.

7. Перечень поручений по итогам заседания Совета по развитию физической культуры и спорта; утверждён Президентом РФ 30.04.2019 N Пр-759. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/62119>.

8. Станков И. В. История развития студенческого спорта в Донецком национальном техническом университете // Физическое воспитание, физкультура и спорт. 2023. Т. 2, вып. 4. С. 346-355.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ВЫСШЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА. СТАВКА НА СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

ГУРИЙ П. С.,

канд. наук гос. упр., доцент,

доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

ФГОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ТКАЧЕНКО А. М.,

магистрант кафедры менеджмента непроизводственной сферы

ФГОУ 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. Обоснована потребность управляющих в обеспечении их научно-методическими средствами решения широкого круга масштабных

проблем. Роль такого средства может выполнять учебная дисциплина «Стратегическая трансформация организаций».

Ключевые слова: высший управленческий персонал, Донбасс, Донецкий мегаполис, цивилизация, стратегическая трансформация, образовательная услуга

PROFESSIONAL DEVELOPMENT SENIOR MANAGEMENT PERSONNEL. A BET ON THE STRATEGIC TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

GURIY P. S.,

*Candidate of Sciences, State Management, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
of the non-industrial sphere*

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

TKACHENKO A. M.,

*master's student of the Department of management of non-industrial sphere
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*

Abstract. The need of managers to provide them with scientific and methodological means of solving a wide range of large-scale problems is substantiated. The role of such a tool can be performed by the academic discipline «Strategic transformation of organizations».

Keywords: senior management personnel, Donbass, Donetsk megacity, civilization, strategic transformation, educational service

Постановка проблемы. Общеизвестно, что от компетентности руководства зависит эффективность менеджмента в различных сферах профессиональной деятельности. Наступает время, когда масштаб предстоящих изменений потребует уделять больше внимания поведению людей, обеспечивающему достижение заданных результатов, когда именно методы управления позволяют завоёвывать и сохранять преимущество на внутренних и внешних рынках. Растёт потребность управляющих в обеспечении их научно-методическими средствами решения широкого круга масштабных проблем.

Анализ последних исследований и публикаций. Ободец Р. В. и Бессонова Е. А. обратили внимание разработчиков на то, что организация трансформационных и интеграционных процессов в ДНР, при ограниченности ресурсов на их финансирование, потребует создания рынка образовательных услуг и Центров планирования карьеры и трудоустройства выпускников [1].

Филипюк А. О. рекомендовала включать в современные направления развития образования разработку образовательных программ, методов и технологий обучения, создание привлекательных образовательных сред, а также фундаментальных исследований [2].

Мишина Ю. А. предложила совершенствовать системы управления образовательной организацией путём выделения в её структуре механизм обеспечения конкурентоспособности учебной, научно-исследовательской и хозяйственной деятельности образовательной организации, в долгосрочной перспективе работы вуза [3].

В работе [4] обоснована возможность создания системы элитной управленческой подготовки на кафедрах управленческого профиля для опережающей подготовки лидеров и команд с проектами обустройства своего первого рабочего места в программах развития региона в формате образовательного коворкинга.

Анализ работ [1-4] показал, что исследований содержания профессиональной компетентности управляющих, способных проводить масштабные преобразования, не проводилось. В то же время попытки ряда исследователей раскрыть роль и особенности отдельных компонентов компетентности управляющих в повышении эффективности их управленческой деятельности можно расценивать как подтверждение потребности в развитии содержания и форм проявления компетентности менеджеров в системе стратегических трансформаций. Постановка проблемы формирования компетентности управляющих в области «стратегической трансформации организаций» ещё не получила полного и всестороннего исследования.

Цель исследования – показать, что стратегическая трансформация организаций является новой учебной дисциплиной и новой компетенцией для организаторов и управляющих масштабными преобразованиями.

В ходе проведения предварительных исследований установлено, что роль курса для высшего управленческого персонала может сыграть учебная дисциплина «Стратегическая трансформация организаций», разработанная в ходе участия в применении и рефлексивного анализа работы научного издания «Преобразование организации» [5], ставшего логическим развитием книги «Лидеры реорганизации» [6].

Ниже приведен вариант содержания данного курса.

Раздел 1. Формирование видения перспективы организации и решимости менеджмента к переменам. Изменение представлений организации о себе и возможностях.

Тема 1.1. Достижение мобилизации и решимости менеджмента организации к переменам (мобилизация компании проводится через формирование умственной энергии, поддерживающей организационные изменения. Достигается путём изменения представлений организации о себе и возможностях компании. Изменение идёт от увеличения мотивации и приверженности одного сотрудника до команд и организации).

Тема 1.2. Выработка видения перспективы организации (построение видения будущего бросает вызов, создаёт новые смыслы существования организации, рождает потребности и желания. Происходит формирование общей цели, указывающей направление и объединяющей).

Тема 1.3. Построение системы показателей (выработка целевых показателей и измеряемых величин движения вперёд включает: перечень действий по достижению и характеристик, определяющих движение к видению, общей цели организации. Выбор показателей может выбираться на основании разных критериев (например, сравнение с лучшими достижениями с учётом повышения качества и пр.).

Модели и привычки мышления, основанные на предыдущем опыте, могут оказаться ошибочными или устареть для конкретной ситуации. Сознавая это и анализируя их, компании способны видеть новые перспективы. В рамках этого направления руководство мобилизует компанию, формирует видение будущего, вырабатывает целевые показатели и измеримые величины движения к цели.

Раздел 2. Реструктуризация физической инфраструктуры и перепроектирование архитектуры работ организации.

Тема 2.1. Построение экономической модели компании (формирование цепочки создания стоимости бизнес-модели – это построение экономической модели, постоянный анализ финансового состояния организации от общих экономических показателей до бюджетов подразделений и конкретных издержек. Позволяет повышать эффективность и определять процессы, создающие ценность. Доход выступает кислородом, которую финансовая система распределяет по компании).

Тема 2.2. Упорядочение физической инфраструктуры организации (совмещение инфраструктуры представляет собой перераспределение активов, производственных мощностей и т. д., создающих производственный процесс (метафорой может служить скелет). Физические активы, будучи костными, обладают большой инертностью и ведут к сопротивлению изменениям (например, трудно менять технологию, что требует дополнительных ресурсов, переобучения и т. д.). Поломка механизмов ведёт к нарушению бизнес-процессов, обездвиживая часть компании. Изменение выполняемых активами функций сходно со сдвигом позвонков и способствует нарушению удовлетворению жизненно-важных для организации потребностей).

Тема 2.3. Перепроектирование архитектуры работ организации (перепроектирование архитектуры работ заключается в изменении бизнес-

процессов организации. Необходимо учитывать их взаимосвязь и изменение одного вида деятельности сказывается на других. Задача архитектуры работ приспосабливаться к текущим потребностям организации).

Структурные преобразования, повышающие эффективность процессов и конкурентоспособность бизнеса. Занимаясь реструктуризацией, руководители уделяют внимание построению цепочки ценностей, совмещению инфраструктуры, проектированию бизнес-процессов.

Раздел 3. Возбуждение роста организации посредством установления связи её с окружающей средой.

Тема 3.1. Концентрация организации на потребностях рынка (концентрация на потребностях рынка – это привлечение внимания клиентов и выявление их потребностей, ведущих к росту бизнеса. Учёт динамики рынка напоминает человеческие чувства, связывающие организационный центр и активы с внешней средой).

Тема 3.2. Изобретение новых видов бизнеса организации (развитие новых бизнесов потребует инновационного взаимодействия навыков и ресурсов. Обычно в компании они разбросаны в разных местах. Иногда необходимо создавать альянсы с партнёрами).

Тема 3.3. Внедрение информационных технологий для интеграции внутренних бизнес-процессов и развития технологически совершенных бизнес-сетей (использование новых технологий служит основой для организационных изменений, повышающих конкурентоспособность. Технологии могут касаться как основных процессов, так и управленческих, вспомогательных, автоматизации деятельности. Можно опираться на технологии из других областей деятельности, скрещивая их с собственными).

Достижение роста через ввод новых или изменившихся взаимодействий организации с внешней средой. Здесь происходит концентрация на потребностях клиентов, развитие новых бизнесов и использование технологий.

Раздел 4. Быстрое распространение знаний внутри фирмы и выработка рефлекса адаптации персонала к изменениям окружающей среды.

Тема 4.1. Разработка системы вознаграждения (создание системы стимулов. Мотивация сотрудников организации связывает их будущее с организационными изменениями. Она имеет решающее значение для удовлетворения сотрудников и не должна касаться только вознаграждений).

Тема 4.2. Организация индивидуального наущения в организации (стимулирование индивидуального развития очень важно. Организационные изменения всегда связаны с преобразованием её сотрудников. Компания должна взять на себя обязательство в этом процессе для развития сотрудников и тем самым создать стимулы для профессионального развития и взаимной поддержки обучения).

Тема 4.3. Развитие организации (развитие организации представляет собой компанию по мотивации постоянно учиться, адаптироваться к динамичной среде. Непрерывное развитие организации укрепляет командный дух сотрудников на основе опыта, достигнутого вместе).

Процессы обучения и адаптации персонала для достижения выбранных новых целей. Такие изменения наиболее затруднительны, но обладают наибольшим потенциалом. Руководство создаёт систему стимулов, содействует индивидуальному развитию сотрудников и обучению всей компании.

Таким образом, рассмотрение и анализ содержания разделов и тематики учебной дисциплины «Стратегическая трансформация организаций» показывает, что она может стать ключевой учебной дисциплиной и профессиональной компетенцией для высшего управленческого персонала.

Список использованных источников

1. Ободец Р. В. Основные направления маркетинговой стратегии образовательной организации // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 2-3 ноября, 2021, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». В 2 ч.: Ч. I. Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. С. 75-80.

2. Филипюк А. О. Стратегические направления развития системы образования // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 2-3 ноября, 2021, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». В 2 ч.: Ч. I. Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. С. 143-145.

3. Мишина Ю. А. Совершенствование системы управления образовательной организацией в контексте обеспечения её конкурентоспособности // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 2-3 ноября, 2021, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». В 2 ч.: Ч. I. Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. С. 303-306.

4. Гурий П. С. Элитное управленческое образование в ДНР: определение состава и потенциала будущей точки роста образования // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 2-3 ноября, 2021, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». В 2 ч.: Ч. I. Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. С. 22-26.

5. Гуияр Франсис Ж. Преобразование организации: научное издание; [пер. с англ. О. Е. Гончаровой, И. Г. Егоровой]. Москва: Дело, 2000. 376 с.: ил.; 25 см. Указ.: с. 365-375. Пер. изд.: Transforming the organization / Francis J. Guillard, James N. Kelly. 3000 экз. ISBN 5-215-00799-3.

6. Тичи Н., Деванна М. А. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций). Пер. с англ. 1990. 204 с.

ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ В МЕХАНИЗМАХ МОНИТОРИНГА РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ЕПИШЕНКОВА А. А.,

канд. гос. упр., доцент,

доцент кафедры менеджмента в производственной сфере

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Формирование структур мониторинга развития социально-экономических систем различных уровней управления. Центры компетенций в механизмах мониторинга развития промышленных предприятий как специализированные структуры внутри организаций или как самостоятельные учреждения, обладающие экспертными знаниями и ресурсами для мониторинга ключевых показателей деятельности.

Ключевые слова: мониторинг, цифровизация, центры компетенций, интеграция

COMPETENCE CENTERS IN INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT MONITORING MECHANISMS

EPISHENKOVA A. A.,

Candidate of Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Industrial Management

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. Formation of structures for monitoring the development of socio-economic systems at various levels of government. Competence centers in industrial enterprise development monitoring mechanisms as specialized structures within organizations or as independent institutions with expertise and resources to monitor key performance indicators.

Keywords: monitoring, digitalization, competence centers, integration

Развивающаяся стратегическая концепция государственного управления на долгосрочную перспективу в рамках реализации принятых целей устойчивого развития претворяются в жизнь системой национальных проектов, федеральных и муниципальных программ, гибкими решениями Правительства Российской Федерации. Одним из обеспечивающих механизмов является построение и модернизация архитектуры мониторинга экономического развития отраслей и регионов. Происходит адаптации инструментов мониторинга государственного уровня управления и трансформация приближения задач промышленных предприятий как

отраслевых комплексов, так и базиса региональных социально-экономических систем. Социально-экономический мониторинг является результативным инструментом региональной политики развития новых территорий РФ. Так, например, промышленно развитая отраслевая структура ДНР вследствие, прежде всего, форсмажорных обстоятельств в текущем моменте располагает низкой доходной базой, требующей инвестиционной поддержки процессов модернизации и цифровизации промышленных комплексов. Тем самым архитектура регионального мониторинга реального сектора экономики призвана выявлять эффективные зоны роста производства различных групп товаров и услуг, которые позволяли бы развивать внутренний спрос и повысить уровень доходов населения региона.

Особенность современных структур мониторинга позволяет установить единые ориентиры развития национальной экономики и стратегические перспективы промышленных предприятий за счёт адаптации инструментов структурной, инвестиционной, денежно-кредитной политики для построения обоснованных управленческих стратегий промышленных предприятий с учётом влияния неопределённости рыночной конъюнктуры, рисков и условий конкурентной борьбы. Происходит неуклонная трансформация всех систем национальной экономики для формирования как условий, так и опорных промышленных предприятий, реализующих свою деятельность уже в период экономики знаний, основанной на передовых технологиях, импортозамещении и самодостаточности развития с позиции национальной безопасности во всех плоскостях её обеспечения.

Инструменты мониторинга внедряются на промышленных предприятиях в качестве информационно-аналитического аппарата подготовки управленческих решений, на уровне регионального управления структуры мониторинга призваны обобщать и систематизировать унифицированные системы показателей, призванные анализировать в динамике состояние и направление развития предприятий отраслевого комплекса Республики, а также предоставлять массивы данных, позволяющих составлять представление о практике реализации национальных проектов и векторах достижения установленных целей устойчивого развития государства на перспективу. Исходя из функциональной наполненности, мониторинг представляет комплекс автоматизированных инструментов, методов и процедур, предназначенных для сбора, анализа и оценки данных, связанных с деятельностью промышленных предприятий на территории конкретного региона.

Цифровизация пронизывает всю социально-экономическую систему государства, переход к цифровой экономике является необходимой средой развития отраслевой экономики. В рамках компетентного подхода, реализуемого в подавляющем большинстве сфер деятельности национальной экономики в последнее десятилетие, идёт активное формирование структур, обеспечивающих переход к экономике знаний, активный трансфер

инновационных технологий на базе саморазвития кадровых ресурсов и интеллектуального капитала промышленных предприятий отраслей и регионов.

Так, в рамках реализации Указа Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036» продолжают формироваться центры компетенций регионального развития, призванные способствовать достижению целей национальных и федеральных проектов путём формирования инновационных, конкурентоспособных и креативных комплексов промышленных предприятий. Так, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ сформировало следующие взаимодополняющие центры компетенций: индустриальные центры компетенций (ИЦК) и центры компетенций по развитию российского общесистемного и прикладного ПО (ЦКР). Таким образом, ИЦК представляют собой консорциумы якорных заказчиков, формирующих потребности на разработку российских отраслевых программных решений и межотраслевых продуктов, а ЦКР объединяют ведущих разработчиков отечественного ПО [1].

Поскольку система мониторинга регионального развития промышленных предприятий включает автоматизированные системы сбора информации о различных параметрах деятельности предприятий, аналитические платформы интегрированного анализа тенденций развития, формирования и визуализации отчётов, прогнозирования перспективных направлений инвестиций и модернизации промышленных предприятий в контексте реализации государственных и региональных программ, то система должна взаимодействовать с существующими стратегиями развития, программами поддержки промышленности и нормативно-правовой базы. Данный аспект может быть реализован при поддержке центров компетенций Минцифры, так как в ключевые задачи этих структур входит формирование ИТ-ландшафта социально-экономической системы государства.

Формирование центров компетенций продвигается необходимостью создания и распространения новых знаний для развития предприятий и организаций. В современной практике формируются несколько типов центров компетенций, которые приобретают новые особенности в соответствии с социально-экономической повесткой параметров развития промышленных предприятий.

Корпоративные центры компетенций сфокусированы на оптимизации бизнес-процессов отдельной компании, что определяет финансовые и профессиональные ограничения подобных структур.

Университетские центры компетенций, формируемые на базе научно-образовательного центра, консорциума для разработки комплексных проектов, партнёрского сотрудничества университета создаются в рамках реализации участия в конкурсах и проектах президентской платформы

«Россия – страна возможностей» и партнёров экосистемы внутриполитического блока. Сейчас Центры компетенций охватывают 250 университетов в каждом федеральном округе страны. Одним из основных направлений университетских центров компетенций является создание платформы диагностики и развития универсальных компетенций (soft skills) обучающихся для обеспечения конкурентоспособности на рынке труда. Другим направлением является создание центров компетенций Национальной технологической инициативы для разработки инновационных решений в области сквозных технологий для производства продуктов и услуг. Также на базе Института «Высшая школа государственного управления» (ВШГУ) РАНХиГС был создан Центр развития регионов для обмена лучшими практиками государственного управления и формирования инвестиционного климата в субъектах РФ.

Региональные центры компетенций заняты решением прорывных задач, требующих передового научного знания. Такие инновационные центры выполняют роль узлов сети знаний корпорации или когнитивных хабов и осуществляют функцию продвижения научного знания через разработку новых технологий и формирования на их основе best-практик.

Отраслевые и международные центры компетенций формируются под решение определённого набора задач. Они могут выполнять функцию мультидисциплинарной платформы для развития научных знаний в разных направлениях отраслевой исследовательской деятельности или же формироваться в транснациональном бизнесе или на уровне международных организаций [2].

Наряду с приведённой классификацией возможны и другие подходы. Например, используется выделение центров компетенций по организационно-технологическому критерию (сложность технологий, применяемых для решения задач, организация и разветвлённость бизнес-процессов, степень развития информационной инфраструктуры).

В Донецкой Народной Республике созданы Региональный центр компетенций в сфере производительности труда, Центр компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров, Центра компетенций на базе донецкого медуниверситета для подготовки специалистов высокой квалификации для ДНР и других регионов в сфере здравоохранения, Центр компетенций в области искусственного интеллекта и нейросетей на базе научно-исследовательского института Автоматгормаш им В. А. Антипова, университетские центры подготовки специалистов и формирования кадрового резерва.

Формирование региональных центров развития для оказания комплексной поддержки предприятиям, включая проведение консультаций, подготовку специалистов, внедрение новых технологий и модернизацию производственных процессов является инструментом поддержки адаптационных механизмов вызовам внешней среды, способствует доступу к

финансовым ресурсам государственных и муниципальных программ поддержки. В результате предприятия получают возможность внедрять инновационные решения, повышать качество продукции и услуг, расширять рынки сбыта. Преимущества внедрения системы мониторинга включают повышение прозрачности деятельности предприятий, своевременное выявление проблемных точек, оптимизацию ресурсов и снижение затрат, а также создание условий для устойчивого развития региона.

Эта система требует постоянного обновления и развития с учётом технологических изменений, появления новых показателей и требований регулирующих органов. Развитие центров компетенций может стать основой для формирования контента для центров управления знаниями промышленных предприятий. Интеграция центров компетенций и центра управления знаниями промышленного предприятия создаёт мощный механизм для постоянного развития организаций региона, повышения эффективности работы и поддержания конкурентных преимуществ. В условиях растущей глобальной конкуренции и необходимости постоянного обновления технологий подобное взаимодействие становится стратегически важным инструментом повышения эффективности и долгосрочной устойчивости бизнеса.

Список использованных источников

1. Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Центры компетенций. URL: <https://digital.gov.ru/activity/razvitie-it-otrasli/czentry-kompetenczij>.
2. Гительман Л. Д. Центры компетенций – прогрессивная форма организации инновационной деятельности // ИННОВАЦИИ. 2013. № 10(180). С. 92-98. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsentry-kompetentsiy-progressivnaya-forma-organizatsii-innovatsionnoy-deyatelnosti>.

ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СФЕРЫ ВЭД

ЗАЛАВСКАЯ А. В.,

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

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 статье анализируется современная система подготовки управленческих кадров для сферы внешнеэкономической деятельности

(ВЭД) в условиях глобальных трансформаций. Рассматриваются институциональные структуры (вузы, корпоративные программы), ключевые проблемы (разрыв между теорией и практикой, цифровая трансформация) и направления развития (практико-ориентированность, междисциплинарность, международное сотрудничество). Представлен ряд стратегических направлений развития системы подготовки кадров для внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: управленческие кадры, внешнеэкономическая деятельность, профессиональное образование, профессиональная подготовка, международное сотрудничество, практико-ориентированность, карьера

ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE OF THE MANAGEMENT TRAINING SYSTEM IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

ZALAVSKAYA A. V.,

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

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

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*

Abstract. The article analyzes the modern management training system for the sphere of foreign economic activity (FEA) in the context of global transformations. Institutional structures (universities, corporate programs), key issues (gap between theory and practice, digital transformation) and development directions (practice-oriented, interdisciplinarity, international cooperation) are considered. A number of strategic directions for the development of the personnel training system for foreign economic activity are presented.

Keywords: management personnel, foreign economic activity, professional education, professional training, international cooperation, practice orientation, career

Современная система международных экономических отношений переживает период фундаментальных трансформаций, вызванных как объективными процессами глобализации, так и субъективными факторами геополитической напряжённости. В этом контексте внешнеэкономическая деятельность приобретает стратегическое значение для национальной экономики, выступая важным фактором экономического роста и технологического развития.

Как показывает практика последних лет, эффективность ВЭД в значительной степени определяется качеством управленческих кадров, способных не только оперативно реагировать на вызовы глобального рынка, но и прогнозировать долгосрочные тенденции его развития. Это ставит перед системой профессионального образования принципиально новые задачи, требующие переосмысления традиционных подходов к подготовке специалистов [1, с. 578].

Современная система подготовки управленческих кадров для ВЭД в России представляет собой многоуровневую структуру, включающую как традиционные образовательные институты, так и новые формы профессиональной подготовки.

Ведущие экономические вузы страны (МГИМО, НИУ ВШЭ, РЭУ им. Плеханова) предлагают развёрнутые программы бакалавриата и магистратуры, ориентированные на подготовку специалистов международного профиля. При этом наблюдается постепенная трансформация содержания образовательных программ в сторону большей практической ориентированности.

Параллельно с университетской системой развиваются корпоративные образовательные программы. Крупнейшие компании с значительным объёмом внешнеэкономических операций (Газпром, Росатом, Ростех) создают собственные учебные центры, ориентированные на специфические потребности бизнеса.

Несмотря на имеющиеся достижения, система подготовки кадров для ВЭД сталкивается с рядом системных проблем. Наиболее существенной из них остаётся разрыв между теоретической подготовкой и практическими требованиями бизнеса. Как показывают опросы работодателей, выпускники экономических вузов часто испытывают трудности при решении конкретных задач внешнеторговой деятельности.

Другим значимым вызовом является необходимость постоянного обновления содержания образовательных программ в условиях быстро меняющейся международной конъюнктуры. Особую сложность представляет интеграция новых знаний, связанных с цифровой трансформацией ВЭД и изменением логистических цепочек [2, с. 530].

Современные геэкономические реалии вносят существенные коррективы в систему подготовки кадров. Ужесточение санкционного режима потребовало пересмотра традиционных подходов к международному бизнесу и активизации изучения альтернативных рынков и механизмов расчётов.

Параллельно происходит цифровая революция в сфере ВЭД, выражающаяся во внедрении блокчейн-технологий, развитии электронного документооборота и автоматизации таможенных процедур. Эти изменения требуют соответствующей адаптации образовательных программ и развития новых профессиональных компетенций.

Анализ текущего состояния системы подготовки кадров для ВЭД позволяет сформулировать ряд стратегических направлений её развития.

Первоочерёдной задачей является усиление практической составляющей образовательного процесса. Это предполагает не только увеличение доли практико-ориентированных дисциплин, но и развитие института наставничества, при котором опытные специалисты-практики участвуют в подготовке будущих кадров.

Не менее важным направлением представляется развитие междисциплинарных программ, сочетающих экономическую подготовку с углублённым изучением современных цифровых технологий и особенностей правового регулирования международного бизнеса [3, с. 190].

Особое значение в новых геоэкономических условиях приобретает расширение международного сотрудничества в образовательной сфере, особенно со странами Азии, Ближнего Востока и Африки, которые становятся ключевыми партнёрами России во внешнеэкономической сфере.

Таким образом, российская система подготовки управленческих кадров для ВЭД находится в процессе активной трансформации, вызванной как внутренними потребностями развития экономики, так и внешними вызовами глобального рынка. Дальнейшее развитие системы подготовки кадров для ВЭД должно основываться на принципах гибкости и адаптивности, позволяющих оперативно реагировать на изменения глобальной экономической конъюнктуры. Реализация предложенных в исследовании мер будет способствовать формированию нового поколения управленцев, способных эффективно работать в условиях турбулентности международных рынков.

Список использованных источников

1. Беганская И. Ю., Залавская А. В. Профессиональные компетенции менеджера внешнеэкономической деятельности // Вестник Академии знаний. 2024. № 2(61). С. 577-579.
2. Костровец Л. Б., Залавская А. В. К вопросу о подготовке кадров для внешнеэкономической деятельности // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской науч.-практ. конф. с межд. уч. (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.
3. Зайцева О. М., Новиков П. Н., Прянишникова О. Д. Новые подходы к оценке сформированности профессиональных компетенций, востребованных работодателями // Социально-трудовые исследования. 2024. № 2(55). С. 187-195.

ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ЛОЯЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

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. Ценовая политика предприятия выступает в качестве ключевого элемента маркетинговой стратегии и направлена на определение оптимального уровня цен на товары или услуги предприятия. С помощью цен решаются многие задачи, в том числе и взаимодействие предприятия с потребителями в виде разработки мероприятий по формированию программы лояльности клиента к самому предприятию или к его товарам и услугам, что позволит установить между клиентом и предприятием более надёжный контакт.

Ключевые слова: ценовая политика развитие, лояльность, уровень цен, мероприятия, программа, стратегия

INFLUENCE OF MARKETING PRICING POLICY ON CONSUMER LOYAL BEHAVIOR

LIZOGUB R.P.,

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

Abstract. The pricing policy of an enterprise acts as a key element of the marketing strategy and is aimed at determining the optimal price level for the goods or services of the enterprise. With the help of prices, many problems are solved, including the interaction of the enterprise with consumers in the form of developing measures to form a customer loyalty program to the enterprise itself or to its goods and services, which will allow establishing a more reliable contact between the client and the enterprise.

Keywords: pricing policy development, loyalty, price level, events, program, strategy

Маркетинговая ценовая политика призвана ориентировать производителя на выпуск продукции в соответствии с потребностями и требованиями целевых групп потребителей, а также с учетом задекларированных показателей качества и в соответствии с интересами конкретного покупателя. Такое отношение призвано способствовать не только полнейшему удовольствию платежного спроса, но и повышению конкурентоспособности товаров и услуг. Рациональная маркетинговая

ценовая политика побуждает предприятие к действиям, направленным на расширение и обновление ассортимента, улучшение товарных характеристик, социально оправданное формирование спроса на основе особенностей его удовлетворения и развития. В этом случае ценовая политика предприятия выступает в качестве ключевого элемента маркетинговой стратегии и направлена на определение оптимального уровня цен на товары или услуги предприятия. С помощью цен решаются многие задачи, что свидетельствует о том, что в рыночной экономике их значение в управлении деятельности предприятия, регулировании производства, механизме обращения, обмена, распределения, потребления и накопления постоянно возрастает. Основной задачей ценовой политики является установление приемлемых цен для потребителей и обеспечение предприятий достаточной прибыли. При этом устанавливаемая предприятиями надбавка к цене имеет свои ограничения. Эти ограничения устанавливаются и регламентируются в государственных органах в сфере регулирования и контроля цен (тарифов) на территории Донецкой Народной Республики.

Известно, что постоянные покупатели приносят предприятию гораздо больше выгод даже при объёме покупок равном ему же у разовых покупателей. Это связано прежде всего с нематериальным позитивным эффектом в виде формирования репутации и имиджа [1]. Наличие постоянной клиентуры свидетельствует о применении правильной ценовой политики предприятия, достойном разнообразии ассортимента, а также качестве товаров и услуг. В этом случае также предприятие получает в своё распоряжение бесплатную рекламную площадку в виде покупателей, которые будут положительно отзываться о нём и рекомендовать его своим знакомым.

Предприятия, цель которых направлена на конечного потребителя, взаимодействует со своими клиентами с помощью комплекса маркетинговых мероприятий, влияющих на их решение о покупке товара или услуги. Чтобы взаимодействие предприятия розничной торговли с потребителями было крепким и долгим маркетинговые мероприятия, в том числе и ценовая политика должна быть направлена на формирование лояльности клиента к самому предприятию или к его товарам и услугам. Потребительская лояльность не должна быть случайным явлением. Её следует постоянно формировать с помощью программы лояльности, которая призвана напоминать клиентам о предприятии и обеспечивать их вышеуказанными дополнительными выгодами. Её разработка является целесообразной для каждого предприятия независимо от отрасли, сферы деятельности и иных факторов [2].

Потребительская лояльность является той личной привязкой, которая ненавязчиво заставляет покупателей возвращаться в магазин вновь и вновь игнорируя аналогичные или более выгодные предложения конкурентов. Это связано с получением ими нематериальных выгод, которые приносят

большее моральное удовлетворение от покупки.

Желание сэкономить - наиболее часто оперируемая потребность. Большинство продавцов делают упор именно на неё, создавая при этом открытую или закрытую программу лояльности. Применяемые мероприятия: скидки, акции, особые предложения, купоны и дисконтные карты, своевременное информирование. Они могут распространяться на всех желающих или на ограниченную группу клиентов. Некоторые из этих мероприятий имеют и должны иметь привязку по времени или ограниченность по срокам. Так скидки без ограничения по времени будут вызывать впечатление постоянного снижения цены (нет эффекта особенности), неходового товара (недоверие к товару) или упадка магазина (недоверие к продавцу).

Однако следует заметить, что любые ограничения или исключения в программах лояльности воспринимаются аудиторией негативно, поэтому предприятие должно моментально реагировать на изменения в ценовой политике и сделать новые предложения клиентам. Несмотря на понимание экономических предпосылок данного исключения, клиенты не одобряют его наличия. Такие инструменты, как дисконтные карты, наоборот должны обеспечивать клиентов долговременными выгодами, не принуждая их постоянно осуществлять покупки. Подобное давление вызывает негативные впечатления и может спровоцировать клиентов игнорировать программу лояльности или предприятие в целом. Поэтому следует предельно избегать лишнего давления на клиентов.

Дополнительное информирование потребителей может касаться товаров, предприятия или отдельных мероприятий. Оно осуществляется путём предоставления потребителям возможности получения информации без дополнительных усилий с их стороны или, как альтернатива, возможности получения информации, недоступной в иных источниках.

Предоставление гарантий качества по своей сути аналогично с дополнительным информированием. Полная осведомлённость о товаре и производителе повышает доверие покупателей к ним. Дополнительным инструментом является непосредственно гарантия на товары, которая позволяет обменять товар недолжного качества на аналогичный, получить сервисное обслуживание для него или же компенсацию.

На основе приведённой информации можно сделать вывод, что первостепенной задачей предприятия является формирования и повышение потребительской лояльности и в результате повышение прибыли в долговременной перспективе. Однако ошибочно рассматривать лояльность исключительно с функциональной точки зрения или как синоним удовлетворения. Лояльность является феноменом, который позволяет сформировать у потребителей ощущение взаимной выгоды за счёт личной привязанности к предприятию и его товарам. Из-за этого потребители относятся к предприятию более положительно и воспринимают его недочёты

со снисхождением. Всего этого позволяет добиться грамотно разработанная ценовая политика предприятия и сформированная программа лояльности, которая установит между клиентом и предприятием более надёжный контакт.

Список использованных источников

1. Чекарь В.Н. Оценка потребительских предпочтений как основной элемент стратегии маркетинговых проектов/ В.Н. Чекарь, Д.М Ворошилова// Экономика и бизнес: теория и практика.-2022-№3-2.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-potrebitelskih-predpochteniy-kak-osnovnoy-element-strategii-realizatsii-marketingovyh-proektov> (дата обращения 12.04.2025).
2. Adspaceagency. Как маркетинговая стратегия может повлиять на поведение потребителей в 2022 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.adspaceagency.com/article/marketing-strategy-affect-consumer-behavior/> (дата обращения 12.04.2025).

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОГО
ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЁЖИ В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ЛОСЕВА В. Ю.,

*учитель физической культуры
ГБОУ «СШ № 57 г.о. Макеевка»,*

Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Рассматриваются актуальные вопросы физического воспитания в системе общего образования Российской Федерации. Выделено шесть ключевых стратегических направлений модернизации системы физического воспитания: модернизация содержания и методов (включая дифференцированный подход и цифровые технологии), укрепление материально-технической базы (с акцентом на госпрограмму 2024-2030 гг.), совершенствование педагогических кадров, развитие массового школьного спорта, формирование культуры ЗОЖ, межведомственное взаимодействие. Особое внимание уделяется успешным региональным практикам. Приводятся конкретные статистические данные по эффективности реализуемых программ и проектов. Делается вывод о необходимости масштабирования успешных региональных практик для достижения национальных целей развития.

Ключевые слова: физическое воспитание, общее образование, школьный спорт, ГТО, здоровьесбережение, стратегия развития, стратегические направления, молодёжь

STRATEGIC DIRECTIONS OF PHYSICAL EDUCATION OF YOUTH IN THE GENERAL EDUCATION SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

LOSEVA V. Yu.,

Physical education teacher

SBEI «Secondary school No. 57 Makeyevka c.d.»,

Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The current issues of physical education in the general education system of the Russian Federation are considered. Six key strategic directions of modernization of the physical education system have been identified: modernization of content and methods (including a differentiated approach and digital technologies), strengthening of the material and technical base (with an emphasis on the state program 2024-2030), improvement of teaching staff, development of mass school sports, formation of a healthy lifestyle culture, interdepartmental interaction. Special attention is paid to successful regional practices. Specific statistical data on the effectiveness of implemented programs and projects are provided. It is concluded that successful regional practices need to be scaled up to achieve national development goals.

Keywords: physical education, general education, school sports, TRP, health care, development strategy, strategic directions, youth

Физическое воспитание в системе общего образования РФ является ключевым элементом формирования здоровья и физической подготовленности молодёжи. Согласно данным Минздрава РФ и Роспотребнадзора за 2023 год, лишь 15 % школьников можно отнести к категории полностью здоровых, а более 50 % выпускников имеют хронические заболевания, связанные с гиподинамией [1]. В условиях роста цифровизации и снижения двигательной активности актуализируется необходимость модернизации системы физического воспитания.

Основными стратегическими направлениями в развитии системы физического воспитания молодёжи исследователями выделяются:

1. Модернизация содержания и методов физического воспитания, а именно: внедрение дифференцированного подхода с учётом индивидуальных возможностей учащихся [2]; интеграция инновационных методик (функциональный тренинг, кинезиологические практики, адаптивный спорт) [3]; использование цифровых технологий (фитнес-трекеры, VR-тренировки), что подтверждается исследованиями НИИ гигиены и охраны здоровья детей [4].

2. Укрепление материально-технической базы. Поскольку, по данным Минпросвещения за 2023 год, только 40 % школ оснащены современным спортивным оборудованием [5]. В этом направлении сегодня проводится

достаточно активная работа, так в рамках госпрограммы «Развитие физической культуры и спорта в РФ» (2024-2030) запланировано выделение 25 млрд руб. на модернизацию школьных спортзалов [6].

3. Повышение квалификации педагогических кадров. Так, согласно исследованиям РГУФКСМиТ за 2023 год, 65 % учителей физкультуры нуждаются в дополнительном обучении современным методикам. Назрела необходимость внедрения профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых».

4. Развитие массового школьного спорта, эффективность которого уже доказана временем. Например, Всероссийские проекты «Президентские состязания» охватывают более 6 млн школьников ежегодно, а Комплекс ГТО сдают около 30 % учащихся, но целевой показатель к 2030 году – 70 % [7].

5. Формирование культуры здоровья и мотивации к здоровому образу жизни. Так, по данным Всемирной организации здравоохранения в 2023 году, лишь 20 % российских школьников соблюдают рекомендованный уровень физической активности (60 мин/день). Также требуется внедрение программ психолого-педагогического сопровождения для повышения мотивации.

6. Межведомственное взаимодействие и нормативно-правовое регулирование. Например, по реализации Федерального проекта «Спорт – норма жизни» (нацпроект «Демография»), направленного на увеличение доли систематически занимающихся спортом до 70 % к 2030 году [7] и обновления ФГОС с усилением компонента физического воспитания (не менее 3 часов в неделю).

Лучшими региональными примерами реализации выделенных стратегических направлений вполне можно считать следующие:

- по направлению «модернизация содержания и методов физического воспитания» – Татарстан, где реализовывался Проект «Спортивная борьба в школу» (с 2018 г.) – более 80 % школ включили борьбу в программу, что повысило интерес мальчиков к урокам физкультуры на 40 % (данные Минобрнауки Республики Татарстан, 2023). Также лидером в данном направлении можно считать Московскую область, где прошло внедрение пилотного проекта «Умного спортзала» с датчиками контроля пульса и техники выполнения упражнений, в результате в 50 «пилотных» школах произошёл общий прирост посещаемости в 25 %;

- по направлению «укрепление материально-технической базы» – Краснодарский край, где в рамках программы «Школьный стадион» (2021-2024) построено 150 многофункциональных площадок, что увеличило количество детей, занимающихся спортом после уроков, на 35 %. Также следует отметить Свердловскую область, где в ходе реализации Проекта «500 новых спортзалов» (2020-2023) 87 % школ обновили инфраструктуру, снизив травматизм на 20 %;

- по направлению «повышение квалификации педагогов» успешным

можно считать опыт Челябинской области по созданию «Центра подготовки учителей физкультуры» в 2022 году, где ежегодно обучаются 500 педагогов (по данным Минобра региона, 90 % внедряют новые методики). Не менее успешной считается Программа «Тренер в школе» по привлечению действующих спортсменов для работы с детьми (охват 120 школ, рост мотивации учащихся на 50 %), реализуемая в Башкортостане;

- по направлению «Развитие массового школьного спорта» успешными являются региональные инициативы Тюменской области (Лига «Школьный спорт» (с 2019 г.) с ежегодным охватом 30 000 участников, 15 % школьников перешли из любительского в профессиональный спорт) и Санкт-Петербурга (Проект «Физкультура по интересам» (йога, скалолазание, чирлидинг) в 2 раза снизил количество освобождённых от уроков);

- по направлению «Формирование культуры здоровья» лучшими практиками выступают Программа «10 000 шагов к здоровью» (ежедневная активность + соревнования между школами), реализуемая в Белгородской области, в результате 60 % учащихся улучшили показатели выносливости. Также следует отметить регион ХМАО – Югра, запустивший Мобильное приложение «ЗОЖик» (геймификация ГТО), в результате 70 % школьников стали выполнять нормативы;

- по направлению «Межведомственное взаимодействие» успешными примерами кооперации можно считать опыт Самарской области, где Соглашение между Минобром, Минспортом и вузами по совместному использованию спортивных объектов даёт экономию 200 млн руб. в год. В Красноярском крае Проект «Спорт в каждую семью», предусматривающий кооперацию родителей и детей (родители и дети вместе сдают ГТО) обеспечил рост участников ГТО в 3 раза.

Таким образом, ключевыми факторами успеха остаются финансирование, межведомственная координация и научно-методическое сопровождение. При этом регионы РФ демонстрируют успешные модели, которые можно масштабировать: Татарстан и Краснодарский край – лидеры по инфраструктуре; Тюменская область и Санкт-Петербург – лучшие практики вовлечения; Челябинская область и Башкортостан – инновации в подготовке кадров.

Реализация обозначенных направлений позволит достичь установленные Президентом РФ национальные цели развития: снизить уровень гиподинамии среди школьников (цель – на 30 % к 2030 г.); увеличить долю детей с I группой здоровья (до 25 %); повысить вовлечённость в спортивную деятельность (до 80 %).

Список использованных источников

1. В Госдуме указали на серьёзную проблему физического и психического здоровья школьников / Свободная пресса. 24 ноября 2024 года. URL: https://woman.rambler.ru/children/53793745/?utm_content=woman_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink.

2. Физическое воспитание учащихся общеобразовательной школы: состояние, перспективы и пути реорганизации / Лях В. И., Копылов Ю. А., Малыхина М. В. [и др.] // Теория и практика физ. культуры. 1998. № 9. С. 49-51.

3. Инновационные подходы к адаптивной физической культуре: использование технологий и современного оборудования / Бекболатова Т. С., Чакабаева М. Ж., Турмантай Б. Н., Темирбулатов К. Б., Сулейменов Б. З. // ELS. 2024. № 31 октябрь 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-adaptivnoy-fizicheskoy-kulture-ispolzovanie-tehnologiy-i-sovremennogo-oborudovaniya>.

4. Александрова И. Э., Айзятова М. В. Функциональное состояние организма младших школьников при использовании электронных средств обучения // РМЖ. Мать и дитя. 2022. № 5(2). С. 57-163. DOI: 10.32364/2618-8430-2022-5-2-157-163.

5. Программа «Модернизация школьных систем образования» / Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации. URL: <https://edu.gov.ru/modernization/?page=4&ysclid=m9tpu19uad540321948>.

6. Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта»: Постановление Правительства от 30.09.2021 года № 1661. (Действующая редакция госпрограммы «Развитие физической культуры и спорта») / Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/838/events/?page=3>.

7. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2021 г. № 1661 / Грант.ру. Информационно-правовой портал. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402791691/?ysclid=m9tqirm6sw536833567>.

УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

МОРОЗОВА В. К.,

ст. преподаватель кафедры

менеджмента внешнеэкономической деятельности

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика Российская Федерация

Аннотация. В работе рассмотрены проблемы согласования интересов стейкхолдеров в условиях модернизации системы высшего образования. Анализируются современные подходы к управлению ожиданиями ключевых участников образовательного процесса. Рассматриваются актуальные

тенденции во взаимодействии вузов с заинтересованными сторонами. Особое внимание уделяется трансформации механизмов партнёрства в условиях цифровизации и меняющихся требований рынка труда.

Ключевые слова: управление ожиданиями, стейкхолдеры, трансформация образования, высшее образование, взаимодействие университетов, цифровизация образования, рынок труда, образовательное партнёрство

MANAGING STAKEHOLDERS' EXPECTATIONS IN THE CONTEXT OF HIGHER EDUCATION TRANSFORMATION

MOROZOVA V. K.,

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

Abstract. The article examines the challenges of aligning stakeholder interests amid the modernization of higher education systems. It analyzes contemporary approaches to managing expectations of key participants in the educational process. Current trends in university-stakeholder collaboration are explored, with particular focus on transforming partnership mechanisms in the context of digitalization and evolving labor market demands.

Keywords: expectation management, stakeholders, education transformation, higher education, university engagement, digitalization of education, labor market, educational partnership

Современная система высшего образования претерпевает трансформацию, обусловленную комплексом внешних и внутренних факторов. Глобальные технологические сдвиги, переход к экономике знаний, ужесточение требований к профессиональным компетенциям и усиление роли ESG-принципов формируют принципиально новые вызовы для образовательной среды. В условиях возрастающей конкуренции на рынке образовательных услуг и диверсификации запросов ключевых стейкхолдеров – работодателей, государственных структур и самих обучающихся – вузы сталкиваются с необходимостью фундаментального пересмотра парадигмы управления.

Целью исследования является выявление эффективных механизмов управления ожиданиями ключевых стейкхолдеров в условиях трансформации высшего образования.

Особую остроту данной проблематике придаёт наблюдаемый диссонанс между традиционными образовательными моделями, сохраняющими элементы инерционности, и динамично развивающимися потребностями заинтересованных сторон. Как показывают исследования

[2, 4, 5], более 62 % работодателей отмечают недостаточную адаптивность учебных программ к реальным производственным процессам. Параллельно нарастает давление со стороны государства, требующего обеспечения кадрового суверенитета и подготовки специалистов для приоритетных направлений национальной экономики. В данном контексте особую научную и практическую значимость приобретает разработка эффективных механизмов управления ожиданиями стейкхолдеров как стратегического элемента институционального развития вузов. Проведенный анализ позволяет выделить три ключевые категории заинтересованных сторон, чьи требования к системе высшего образования приобретают особую значимость в контексте современных вызовов (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые ожидания заинтересованных сторон [1]

Работодатели (требования к практико-ориентированной подготовке)	Государство (стратегические приоритеты кадрового обеспечения)	Обучающиеся (профессиональная реализацию)
Формирование практико-ориентированных компетенций	Обеспечение кадрового суверенитета	Гарантии трудоустройства
Гибкость образовательных траекторий	Соответствие международным стандартам	Актуальность знаний
Развитие «мягких» навыков (soft skills)	Региональная сбалансированность	Персонализация обучения

Работодатели как наиболее активные участники образовательного процесса демонстрируют устойчивую тенденцию к ужесточению требований к качеству подготовки выпускников. Эмпирические исследования подтверждают наличие значительного разрыва между содержанием учебных программ и реальными потребностями производственной сферы, что особенно проявляется в вопросах работы с современным технологическим оборудованием и специализированным программным обеспечением.

Государственные институты как стратегические участники образовательного процесса демонстрируют усиление внимания к вопросам кадрового обеспечения приоритетных отраслей экономики. При этом сохраняется стремление к гармонизации образовательных стандартов с международными требованиями без ущерба для национальной специфики подготовки специалистов.

Студенческое сообщество как непосредственный потребитель образовательных услуг формирует запросы, тесно связанные с перспективами профессиональной реализации. Проведенные исследования свидетельствуют о чёткой корреляции между образовательными предпочтениями обучающихся и возможностями их последующего трудоустройства.

Возникающая диверсификация ожиданий создаёт комплексную управленческую проблему, требующую разработки сбалансированных

механизмов координации. Особую сложность представляет необходимость учёта противоречивых требований различных групп стейкхолдеров в условиях трансформации современной системы высшего образования.

Методологический анализ существующих практик позволяет выделить ряд ключевых направления оптимизации взаимодействия между вузами и их стейкхолдерами (табл.2).

Таблица 2. Инструментарий управления ожиданиями работодателей, государства и обучающихся через партнёрские программы

Механизмы реализации совместных образовательных программ	
Форма взаимодействия	Характеристики
Дуальное образование	- интеграция теоретической подготовки с практической деятельностью на предприятиях - совместная разработка учебных планов
Корпоративные кафедры	- специализированные структурные подразделения вузов - финансирование предприятиями-партнёрами - разработка уникальных учебных курсов
Платформы стажировки	- организация длительных производственных практик - система наставничества - гарантии трудоустройства
Цифровые инструменты мониторинга	
Платформы обратной связи	- системы сбора данных о требованиях работодателей - алгоритмы прогнозирования тенденций
Электронные портфолио	- учёт достижений студентов - мониторинг востребованности компетенций - интеграция с HR-системами
Виртуальные симуляторы	- моделирование производственных процессов - дистанционное освоение навыков - система оценки подготовки
Роль государственного регулирования	
Финансовые механизмы	- грантовая поддержка перспективных программ - субсидирование стажировок - налоговые льготы для предприятий-партнёров
Нормативное обеспечение	- разработка профессиональных стандартов - система аккредитации образовательных программ - контроль качества подготовки
Инфраструктурные проекты	- создание региональных центров компетенций - развитие технологических парков - поддержка стартап-студий

Институциональное партнёрство с субъектами реального сектора экономики приобретает особую значимость в контексте формирования практико-ориентированной образовательной среды. Наиболее эффективной

формой такого взаимодействия выступает создание интегрированных образовательных структур, где учебный процесс органично сочетается с производственной деятельностью. Реализация данной модели предполагает не только организацию традиционных производственных практик, но и непосредственное участие представителей бизнес-сообщества в разработке содержания образовательных программ, проведении занятий и оценке результатов обучения.

Особого внимания заслуживает опыт создания корпоративных кафедр, которые функционируют как автономные структурные подразделения вузов, но финансируются и методически обеспечиваются предприятиями-партнёрами [3].

Цифровая трансформация процессов взаимодействия со стейкхолдерами открывает новые возможности для оперативного реагирования на изменяющиеся запросы рынка труда. Внедрение специализированных платформ мониторинга позволяет осуществлять непрерывный сбор и анализ данных о потребностях работодателей, динамике профессиональных стандартов и востребованности конкретных компетенций. Особую эффективность демонстрируют системы электронного портфолио, которые не только фиксируют образовательные достижения студентов, но и обеспечивают прозрачность процесса формирования профессиональных качеств для потенциальных работодателей. Одновременно виртуальные симуляторы производственных процессов создают уникальную возможность дистанционного освоения практических навыков, что особенно актуально в условиях территориальной разобщённости образовательных организаций и предприятий-партнёров.

Государственное регулирование взаимодействия вузов со стейкхолдерами осуществляется через систему мер финансового, нормативного и инфраструктурного характера. Финансовые механизмы включают грантовую поддержку перспективных образовательных программ, субсидирование стажировок и систему налоговых льгот для предприятий, активно участвующих в подготовке кадров. Нормативное обеспечение предполагает разработку профессиональных стандартов, совершенствование системы аккредитации образовательных программ и создание механизмов независимой оценки качества подготовки специалистов. Инфраструктурные инициативы направлены на формирование региональных центров компетенций, развитие технологических парков и поддержку стартап-студий, которые выступают связующим звеном между образовательными организациями и реальным сектором экономики.

Реализация предложенного инструментария требует учёта региональной специфики и отраслевых особенностей подготовки специалистов. Как показывает практика, наиболее эффективными оказываются модели, которые обеспечивают баланс между академической фундаментальностью образования и его практической ориентированностью,

между требованиями глобального рынка труда и потребностями региональной экономики.

Выводы. Современная система высшего образования находится в состоянии глубокой трансформации, вызванной необходимостью адаптации к стремительно меняющимся запросам ключевых стейкхолдеров. Анализ выявил существенную диверсификацию ожиданий различных групп заинтересованных сторон: от требований работодателей к практико-ориентированной подготовке до запросов государства на обеспечение кадрового суверенитета и потребностей студентов в профессиональной самореализации. Разработанный комплекс инструментов управления этими ожиданиями демонстрирует свою эффективность при условии системного подхода к его реализации.

Список использованных источников

1. Беганская И. Ю. Структура стейкхолдеров образовательных учреждений высшего профессионального образования // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Донецк, 03-04 ноября 2021 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. С. 307-311. EDN EYAULI.
2. Инновационный потенциал высокотехнологичных отраслей // Институт статистических исследований и экономики знаний. URL: <https://issek.hse.ru/news/885863948.html>.
3. Морозова В. К. Влияние государства, бизнеса и образования на формирование профессиональных компетенций управленческих кадров сферы ВЭД // Инновации и инвестиции. 2024. № 5. С. 134-137. EDN CTLSVZ.
4. Подмастерьев К. В. Адаптация содержания рабочих программ метрологических дисциплин к задачам цифровой экономики // Профессиональное образование: актуальные проблемы и пути их решения: Материалы IV региональной научно-практической интернет-конференции, Ливны, 17 декабря 2021 года. Орёл: Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, 2022. С. 105-110. EDN JKAISR.
5. Технологический суверенитет: от импортозамещения к опережению // Институт статистических исследований и экономики знаний. URL: <https://issek.hse.ru/news/897981056.html>

РОЛЬ СПОРТИВНЫХ НКО В ОБЕСПЕЧЕНИИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ГРАЖДАН УСЛОВИЯМИ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ

ОГУЛЬЧАНСКАЯ А.И.,
директор,
МБУ Макеевский городской центр
физического здоровья населения «Спорт для всех»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

ЦАРЁВА Р.А.,
магистрант кафедры теории
управления и государственного администрирования,
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Представлен комплексный анализ роли спортивных некоммерческих организаций (НКО) в развитии физической культуры и спорта в Российской Федерации. На основе данных Минспорта РФ и других официальных источников продемонстрировано, как спортивные НКО, дополняя государственные программы, способствуют повышению доступности спортивной инфраструктуры и удовлетворенности населения.

Ключевые слова: спортивные НКО, физическая культура и спорт, доступность спорта, социальные проекты, эффективность деятельности, региональные практики.

THE ROLE OF SPORTS NGOS IN ENSURING CITIZENS' SATISFACTION WITH CONDITIONS FOR PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

OGULCHANSKAYA A.I.,
*Municipal Budgetary Institution City Center for Physical Health of the Population
of Makeevka «Sport for all»,
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

TSAREVA R.A.,
*Master's student of the Department
of Management Theory and Public Administration,
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. A comprehensive analysis of the role of sports non-profit organizations (NPOs) in the development of physical culture and sports in the Russian Federation is presented. Based on data from the Ministry of Sports of the

Russian Federation and other official sources, it has been demonstrated how sports NGOs, complementing government programs, contribute to increasing the accessibility of sports infrastructure and public satisfaction.

Keywords: sports NGOs, physical education and sports, accessibility of sports, social projects, efficiency of activities, regional practices.

Спортивные некоммерческие организации (НКО) становятся важным элементом формирования доступной спортивной среды, дополняя государственные программы. В условиях, когда по данным Минспорта РФ (2023) только 48% россиян систематически занимаются спортом, НКО выступают драйверами повышения удовлетворенности граждан инфраструктурой и услугами в сфере ФКиС.

С теоретической точки зрения, деятельность спортивных НКО рассматривается в рамках концепции «третьего сектора» в спортивной политике (по аналогии с зарубежными моделями), принципов социального предпринимательства в сфере физической культуры и спорта, теории общественного участия в формировании спортивной инфраструктуры.

Ключевыми функциями спортивных НКО выступают:

- расширение доступности спортивной инфраструктуры, а именно, создание низкобюджетных секций (например, проект «Уличный спорт» в Москве охватывает 20 000 человек ежегодно), а также аренда и модернизация заброшенных объектов (опыт НКО «Спортивный город» в Санкт-Петербурге за 2022–2023 гг. восстановлено 15 спортплощадок);

- вовлечение уязвимых групп населения, а именно, программы для людей с ОВЗ (НКО «Лига мечты» – 5 000 участников с инвалидностью в 40 регионах) и социальная адаптация через спорт (проекты для детей из малообеспеченных семей, например, «Спорт во благо»).

- инновационные форматы популяризации здорового образа жизни (ЗОЖ), а именно, геймификация (приложение «ЗОЖик» в ХМАО – 70% пользователей повысили активность) и краудсорсинговые инициативы (конкурс «Народный тренер» от НКО «Активный регион»).

Современные спортивные НКО классифицируются по направлениям деятельности:

1. Инфраструктурные проекты (реконструкция заброшенных объектов, создание мобильных спортивных комплексов, развитие уличной спортивной инфраструктуры);

2. Просветительские и образовательные программы (школы спортивных волонтеров, курсы спортивных организаторов, программы повышения спортивной грамотности);

3. Социально-адаптационные проекты (для людей с ОВЗ, для трудных подростков, для пенсионеров и ветеранов)

По опросам Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), проведенного в 2023, в регионах с активными спортивными НКО уровень удовлетворенности условиями для занятий спортом на 25–30% выше

[1]. Об уровне удовлетворенности населения условиями для занятия спортом косвенно могут свидетельствовать показатели доли граждан, занимающихся физической культурой и спортом в контекстном участии НКО. Например, при поддержке НКО «Спортивная Республика» доля занимающихся физической культурой и спортом выросла с 38% до 52% за 5 лет.

Особую актуальность деятельность НКО приобрела с началом реализации национального проекта «Демография» и федерального проекта «Спорт – норма жизни» и связанных с ним государственных программ [1]. Сегодня средний охват проектов, реализуемых спортивными НКО составляет приблизительно 2 500 человек в год, средняя стоимость привлечения одного участника – 1 200 руб., коэффициент возврата инвестиций – 3,8 руб. социального эффекта на 1 руб. затрат. Количественные показатели эффективности представлены в табл. 1. Данные приведены по состоянию на 01.12.2023, в выборку включены только НКО, реализующие проекты в сфере физической культуры и спорта не менее 3 лет, показатель удовлетворенности рассчитан как доля положительных оценок условий для занятий спортом в регионе.

Таблица 1. Сравнительные показатели эффективности спортивных НКО по федеральным округам РФ (2022-2023 гг.)

Федеральный округ	Кол-во зарегистрированных спортивных НКО (ед.) ¹	Охват населения (тыс. чел.) ²	Средний бюджет проекта (млн руб.) ³	Доля НКО с господдержкой (%) ⁴	Удовлетворенность условиями (%) ⁵	Лучшие практики
Центральный	1 250	540	2.8	65%	68%	Проект «Уличный спорт» (Москва)
Северо-Западный	480	210	1.9	58%	63%	«Спортивный город» (СПб)
Южный	620	380	1.5	72%	71%	«Стадион в каждый двор» (Краснодарский край)
Северо-Кавказский	290	150	0.9	81%	65%	«Горские игры» (Дагестан)
Приволжский	850	490	2.1	69%	73%	«Спортивная Республика» (Татарстан)
Уральский	410	230	2.3	63%	67%	«Спорт без границ» (Свердловская обл.)

Продолжение табл. 1

Федеральный округ	Кол-во зарегистрированных спортивных НКО (ед.) ¹	Охват населения (тыс. чел.) ²	Средний бюджет проекта (млн руб.) ³	Доля НКО с господдержкой (%) ⁴	Удовлетворенность условиями (%) ⁵	Лучшие практики
Сибирский	570	310	1.7	59%	61%	«Активный город» (Новосибирская обл.)
Дальневосточный	210	90	1.2	47%	58%	«Морские старты» (Приморский край)

Источники данных: 1.Количество НКО – Единый реестр НКО Минюста РФ (2023); 2.Охват населения – Отчеты Минспорта по реализации госпрограмм (2023); 3.Бюджеты проектов – Анализ грантовых заявок Фонда президентских грантов (2022-2023); 4.Господдержка – Данные Росстата (форма 1-НКО, 2023); 5.Удовлетворенность – Исследование ВЦИОМ «Доступность спорта» (2023)

Таким образом, мы можем видеть, что наибольшая концентрация спортивных НКО наблюдается в Центральном (23%) и Приволжском (19%) ФО. Максимальный охват населения – в Приволжском ФО (73% удовлетворенности) благодаря системной поддержке региональных властей. Наименьшая поддержка НКО – в Дальневосточном ФО (47% с господдержкой), что коррелирует с низкими показателями удовлетворенности. Южный ФО демонстрирует лучшие показатели эффективности при относительно небольших бюджетах проектов.

При этом отмечается не только позитивная динамика количественных показателей, но и положительное качественное воздействие, выражающееся в формировании локальных спортивных сообществ, развитии корпоративной культуры волонтерства, создании новых форм спортивной активности.

Проблемными зонами спортивных НКО остаются:

- ресурсные ограничения (кадровый дефицит – 76% НКО испытывают нехватку специалистов; финансовая неустойчивость – средний срок жизни проекта – 2,3 года, нехватка финансирования – 60% НКО зависят от грантов и технологическое отставание);

- институциональные барьеры (сложности с лицензированием деятельности; проблемы землепользования; правовая неопределенность – сложности с арендой муниципальных объектов; ограничения доступа к госзакупкам).

Перспективные решения в решении обозначенных проблем видятся в развитии государственно-частного партнерства (например, по опыту сотрудничества НКО «Активные люди» с бизнесом в Новосибирске) и через включение НКО в госпрограммы (например, как в проекте «Спорт – норма жизни»). Не менее перспективными могут быть формирование

акселерационных программ для спортивных НКО, создание межрегиональных ресурсных центров, разработка системы краудфандинговой поддержки, внедрение цифровых платформ для управления проектами.

Таким образом, спортивные НКО доказали свою эффективность в повышении доступности спортивной инфраструктуры и удовлетворенности граждан. Они демонстрируют высокую эффективность при низких бюджетных затратах. Наибольший социальный эффект достигается в сегменте работы с уязвимыми группами населения. Для устойчивого развития необходимо упрощение механизмов господдержки, создание региональных реестров успешных практик, стимулирование волонтерских инициатив. При этом отправной точкой выступает именно системная государственная поддержка для масштабирования успешных практик.

Список использованных источников

1. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) представляет результаты мониторингового опроса на тему спорта / Всероссийский центр изучения общественного мнения. МОСКВА, 16 октября 2023 г. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/sport-dlja-vsekh?ysclid=m9v31an5ub212166468> (дата обращения 13.04.2025).

2. Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта»: Постановление Правительства от 30.09.2021 года №1661. (Действующая редакция госпрограммы «Развитие физической культуры и спорта») / Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/838/events/?page=3> (дата обращения 19.04.2025).

О ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕМАТИКИ В СРЕДНЕЙ ШКОЛЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

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;*

ЛАВРУК Л. Г.,

*ст. преподаватель кафедры высшей математики
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. Освещается проблема преемственности изучения курса высшей математики в средней школе и организации высшего образования.

Ключевые слова: преемственность, школьный курс, математические дисциплины

ON THE CONTINUITY OF STUDYING MATHEMATICS IN SECONDARY SCHOOL AND HIGHER EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

PAPAZOVA E. N.,

*Candidate of Economic Sciences, 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;*

LAVRUK L. G.,

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

Abstract. The problem of the continuity of studying the course of higher mathematics in secondary schools and the organization of higher education is highlighted.

Keywords: continuity, school course, mathematical disciplines

В настоящее время развитие науки и техники, а также новых отраслей и технологий, связанных с IT-сферой, требует повышения уровня математической подготовки специалистов, формирования у них творческого подхода к поставленным задачам, самостоятельности и смелости в этом творчестве.

Современный мир предъявляет большие требования к специалистам в любой сфере деятельности, что влечёт за собой изменения учебного процесса высшей школы. Модернизация высшего образования является предпосылкой для внедрения новых педагогических технологий в уже существующий и действующий процесс профессиональной подготовки специалиста любого профиля. Высшее математическое образование в современных условиях играет важную роль в подготовке будущих специалистов в области экономики и управления как в плане формирования определённого уровня математической культуры, интеллектуального развития, так и в плане формирования научного мировоззрения, понимания сущности практической направленности математических дисциплин, овладения методами математического моделирования.

Для обеспечения последовательности в обучении между первокурсниками и старшеклассниками необходимо вести активный поиск подходов в обучении последних. Знания, которые получает будущий студент в общеобразовательной школе, являются базой, на основе которой

формируется и строится его дальнейшее образование. Поэтому успешный результат обучения в высшем учебном заведении в значительной мере определяется тем, каким багажом знаний, а особенно умениями в сфере познавательной деятельности, то есть умениями учиться, нестандартно мыслить, делать правильные логические выводы, обеспечила своих выпускников школа.

Модернизация высшего образования является предпосылкой для внедрения новых педагогических технологий в уже существующий и действующий процесс профессиональной подготовки специалиста любого профиля. Современные реалии в подготовке специалистов высшей квалификации требуют коренного изменения стратегии и тактики обучения на протяжении всей цепочки обучения «начальная – средняя – профильная – высшая» школы. Так, например, фундаментальное значение для практики преподавания точных наук имеет следующий психологический аспект: запоминание, осуществлённое до того, как достигнут необходимый уровень понимания, не только не полезно, но даже вредно, так как оно обычно мешает дальнейшему углублению понимания. А некоторые молодые учителя, не добившись понимания, требуют для сдачи зачёта по определённой теме заучивать вывод или доказательство, например вывод формулы корней квадратного уравнения.

Исходя из вышесказанного, преподаватели математики как средней, так и высшей школы должны научить обучающихся, что главное не в запоминании учебного материала, а в его понимании и умении применять для решения практических задач. Не стоит заучивать доказательства теорем, а следует понимать и помнить только структуру доказательства, главное в этом случае умение выстраивать логическую цепочку.

В силу имеющегося отличия в преподавании математики в средней и высшей школе математические дисциплины часто вызывают объективные затруднения на первых порах обучения первокурсников. Поэтому одной из первостепенных целей преподавания высшей математики является обеспечение плавного перехода от изучения элементарной и элементов высшей математики в старших классах к изучению специальных разделов высшей математики в высшей школе.

В средней школе нет таких предметов, как векторная и линейная алгебра, аналитическая геометрия, дифференциальное и интегральное исчисление, но элементы этих разделов высшей математики рассредоточены по всему курсу математики средней школы. Для осуществления преемственности в изучении, например, аналитической геометрии преподавание этого раздела на первом курсе должно начинаться не «с нуля», а с использованием школьных понятий.

Если в школе и вузе даются внешне разные трактовки одного и того же понятия или факта, то на это следует обратить внимание студентов. Если рассматривать вопрос об обновлении школьного курса математики,

обязательно встаёт вопрос о введении в него элементов аналитической геометрии. Особенное внимание следует уделить комбинированным методам решения стереометрических задач.

Проведённый анализ учебников геометрии показал, что можно доказывать теоремы и решить значительное количество задач с помощью векторной алгебры, а именно координатно-векторного метода. Решение задач разными методами развивает креативное мышление учащихся и способствует выбору рационального пути в решении как математических задач, так и жизненных проблем.

Таким образом, под преемственностью в обучении мы понимаем установление необходимой связи и правильного соотношения между частями учебного предмета на разных ступенях его изучения с учётом требований, предъявляемых к знаниям и умениям на каждом этапе обучения, формам, методам и приёмам объяснения нового материала и ко всей последующей работе по его усвоению.

Преемственность в обучении, являясь необходимым условием для обеспечения возможности осуществления взаимосвязи между представлениями, понятиями, умениями, навыками, позволяет установить межпредметные связи, которые также являются необходимым условием формирования мировоззрения молодого поколения. Восстановление преемственных связей со школьным курсом не только позволит снять дисгармонию и противоречия в школьном и вузовском подходах обучения математики, но и, несомненно, будет способствовать повышению эффективности обучения.

Достаточная математическая подготовка студентов поможет им правильно оценивать и прогнозировать процессы, которые влияют на стабильную, рентабельную и прибыльную деятельность в любой сфере.

Привязанность практических задач к будущей специальности студентов позволяет более эффективно приблизиться к достижению основной цели обучения – подготовки высоко квалифицированных специалистов и приводит к следующим результатам: повышает эффективность учебного процесса; способствует углублённому усвоению учебного материала; развивает творческую деятельность студентов; развивает инициативу; способствует овладению методологией научных исследований, развитию умений применять на практике результаты научно-исследовательской работы; повышает уровень самостоятельной работы студентов; развивает ответственность; формирует профессиональные навыки.

Список использованных источников

1. Сухарев Л. А. Интеграция школьного и вузовского математического образования как средство подготовки школьников к обучению в вузе // Интеграция образования. 2015. Т. 19. № 4. С. 66-70.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ СУБЪЕКТОВ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

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. Выявлены особенности цифровой экономики, сформированные под влиянием цифровых технологий, которые необходимо учитывать при анализе экономических интересов её субъектов. Установлено, что цифровая экономика представляет собой сложную экономическую систему взаимосвязанных субъектов, каждый из которых имеет свои специфические экономические интересы, которые могут быть реализованы при соблюдении определённых условий.

Ключевые слова: экономические интересы, субъекты экономических отношений, цифровая экономика, цифровые технологии

ECONOMIC INTERESTS OF THE SUBJECTS DIGITAL ECONOMY

PETROVA I. V.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Industrial Management

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The features of the digital economy formed under the influence of digital technologies are revealed, which must be taken into account when analyzing the economic interests of its subjects. It has been established that the digital economy is a complex economic system of interconnected entities, each of which has its own specific economic interests, which can be realized under certain conditions.

Keywords: economic interests, subjects of economic relations, digital economy, digital technologies

Масштабное использование цифровизации экономики повышает конкурентоспособность государства в международном сообществе, позволяя ему занимать устойчивые позиции в высокотехнологичных отраслях. Проникновение цифровых технологий во все сферы жизни каждого человека и общества в целом изменяет сложившиеся экономические отношения, создавая новые возможности и угрозы для всех участников этих

отношений. В этих условиях исследование и определение экономических интересов различных субъектов цифровой экономики приобретают особую актуальность.

Изучение экономических интересов субъектов экономических отношений цифровой экономики является новым направлением исследований.

В настоящее время существуют работы, посвящённые таким аспектам цифровой экономики, как управление цифровой трансформацией бизнеса, влияние цифровых технологий на отбор инновационных проектов и конкуренцию, изучение теории и практики развития и регулирования цифровой экономики [1-2].

Целью данной работы является выявление и систематизация экономических интересов основных субъектов цифровой экономики с учётом определённых условий их реализации.

В российском законодательстве цифровая экономика определяется как «хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объёмов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг».

Основу данного определения составляют производственные аспекты хозяйствования, осуществляемого с применением информационных технологий.

Международными актами СНГ цифровая экономика определяется как «совокупность производственных отношений субъектов информационного общества на данной ступени развития цифровых технологий и соответствующей инфраструктуры», а Евразийского экономического союза – как «часть экономики, в которой процессы производства, распределения, обмена и потребления прошли цифровые преобразования с использованием информационно-коммуникационных технологий». Подчёркиваются особые инструменты ведения хозяйствования – цифровые технологии [3].

Исследования влияния цифровых технологий на экономические отношения позволили выделить следующие особенности цифровой экономики, которые необходимо учитывать при анализе экономических интересов её субъектов:

– *быстрое развитие*: цифровая экономика демонстрирует стремительные темпы роста, опережающие традиционные секторы экономики. Вклад цифровой экономики в мировой ВВП в 2023 году составлял 11,2 % и по прогнозам продолжает расти, что возможно составит 17 % мирового ВВП. Это требует глубокого изучения экономических закономерностей и интересов, формирующихся в цифровой среде;

– *трансформация бизнес-моделей*: цифровые технологии кардинально меняют бизнес-модели, создавая новые платформы, онлайн-сервисы и экосистемы. В этих условиях традиционные подходы к анализу экономических интересов становятся недостаточными и требуют разработки новых теоретических и методологических инструментов;

– *изменение рынка труда*: цифровая экономика оказывает существенное влияние на рынок труда, создавая новые рабочие места, требующие цифровых навыков, и автоматизируя традиционные профессии. Это приводит к перераспределению доходов и изменению экономических интересов различных групп населения;

– *усиление роли данных*: данные становятся основным активом в цифровой экономике, определяющим конкурентные преимущества и возможности для развития бизнеса. В связи с этим возникает необходимость в обеспечении равного доступа к данным, защите персональных данных и предотвращении злоупотреблений в этой области;

– *отсутствие границ и конкуренция*: цифровая экономика стирает географические границы, усиливая конкуренцию между компаниями и странами. Это обусловлено тем, что экономика является нелинейной системой и способна под влиянием количественного воздействия качественно измениться. При этом сумма реакций экономической системы на каждое отдельное воздействие не равна количеству этих воздействий, что и служит одной из характеристик неопределённости [4]. В этих условиях понимание экономических интересов различных игроков на мировом рынке становится критически важным для обеспечения национальной конкурентоспособности и безопасности;

– *потребность в эффективном правовом регулировании*: развитие цифровой экономики требует разработки новых подходов к правовому регулированию, учитывающих её специфические особенности и экономические интересы различных субъектов. Основой правового регулирования является разработка и юридическое закрепление норм поведения субъектов экономических отношений [5]. Недостаточное или неэффективное регулирование может привести к сдерживанию развития цифровых технологий, нарушению прав потребителей и усилению неравенства.

Таким образом, цифровая экономика представляет собой сложную экономическую систему взаимосвязанных субъектов, каждый из которых имеет свои специфические экономические интересы. Эти интересы могут быть реализованы при соблюдении определённых условий. Основные субъекты цифровой экономики, экономические интересы и условия их реализации приведены в таблице 1.

Таблица 1

Субъекты цифровой экономики и их экономические интересы

№ пор.	Субъект	Экономические интересы	Условия реализации экономических интересов
1	Государственные органы	обеспечение устойчивого экономического роста; повышение конкурентоспособности национальной экономики; создание новых рабочих мест; обеспечение национальной безопасности и кибербезопасности; налогообложение и регулирование цифрового рынка	благоприятная среда для развития цифровых технологий; стимулирование инноваций; подготовка квалифицированных кадров
2	Бизнес-структуры	увеличение прибыли; расширение рыночной доли; повышение эффективности производства; снижение издержек	доступ к квалифицированной рабочей силе; благоприятный налоговый режим; стабильное регулирование
3	Потребители	доступ к широкому ассортименту товаров и услуг по конкурентоспособным ценам; повышение удобства и скорости обслуживания; защита прав и персональных данных	прозрачность информации; возможность сравнивать цены и условия; эффективные механизмы разрешения споров
4	Разработчики ПО и цифровых технологий	получение прибыли от продажи продуктов и услуг; расширение клиентской базы; укрепление репутации	защита интеллектуальной собственности; доступ к финансированию; квалифицированная рабочая сила
5	Интернет-провайдеры и операторы связи	увеличение абонентской базы; расширение спектра предоставляемых услуг; повышение рентабельности	инвестиции в развитие инфраструктуры; снижение регуляторной нагрузки; создание благоприятных условий для конкуренции

Цифровая экономика является мощным инструментом для достижения целей устойчивого социально-экономического развития государства. Успешная интеграция цифровых технологий во все сферы жизни общества требует активной и целенаправленной государственной политики, направленной на создание благоприятных условий для развития цифровой экономики и согласование экономических интересов всех её

участников. Понимание экономических интересов различных субъектов цифровой экономики является необходимым условием для её устойчивого и сбалансированного развития.

Список использованных источников

1. Городнова Н. В. Развитие цифровой экономики: теория и практика / Н. В. Городнова // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 3. – С. 911-928.
2. Митрофанова Я. С. Управление цифровой трансформацией: система отбора инновационных проектов // Общество и наука: векторы развития: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 02 декабря 2024 года. Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс"», 2024. С. 214-215.
3. Лаптев В. А. Цифровая экономика (аспекты правового регулирования) // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал. URL: <https://bigenc.ru/c/tsifrovaia-ekonomika-aspekty-pravovogo-regulirovaniia-6ce927/?v=9625084>.
4. Петрова И. В. Характеристики неопределённости в экономической системе // Глобальные научные тренды: междисциплинарные исследования: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Саратов: НОП «Цифровая наука», 2024. С. 142-147.
5. 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.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРИВАЛ А. С.,

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

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния цифровых технологий и искусственного интеллекта на процессы формирования личности, воспитания и развития ключевых компетенций в условиях высокотехнологичного общества. Проанализированы современные методы управления знаниями в цифровом образовании, включая онтологическое

моделирование, использование цифровых двойников и интеллектуальных рекомендательных систем. Рассмотрено влияние государственных программ, таких как национальный проект «Образование» и платформа «Сферум», на модернизацию системы образования и развитие цифровых компетенций.

Ключевые слова: цифровая трансформация, искусственный интеллект, цифровое образование, гибридное обучение, цифровая образовательная среда, управление знаниями, цифровые технологии в образовании

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON PERSONALITY DEVELOPMENT AND COMPETENCY FORMATION

PRIVAL A. S.,

*Postgraduate student, Assistant of the Department of Information Technologies
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The article is devoted to the study of the impact of digital technologies and artificial intelligence on the processes of personality development, education, and the formation of key competencies in a high-tech society. The paper analyzes modern knowledge management methods in digital education, including ontological modeling, the use of digital twins, and intelligent recommendation systems. The influence of state programs such as the national project "Education" and the "Sferum" platform on the modernization of the education system and the development of digital competencies is also considered.

Keywords: digital transformation, artificial intelligence, digital education, blended learning, digital educational environment, knowledge management, digital technologies in education

Актуальность исследования обусловлена глобальными изменениями в современном образовательном пространстве, вызванными стремительным развитием информационного общества. В условиях цифровой трансформации всех сфер жизни традиционные подходы к обучению и воспитанию требуют существенной переоценки и адаптации к новым технологическим реалиям. Остаются недостаточно изученными вопросы влияния цифровой среды на когнитивное развитие и формирование личностных качеств обучающихся, что требует глубокого междисциплинарного исследования.

Цель исследования: оценить влияние цифровых технологий и искусственного интеллекта на процессы воспитания, обучения и формирования ключевых компетенций личности в условиях высокотехнологичного общества.

Объект исследования: процесс формирования личности и профессиональных компетенций в условиях цифровой трансформации образования и управления.

Предмет исследования: методы и инструменты цифровых технологий (включая ИИ), применяемые в образовании и государственном управлении, а также их эффективность в развитии личности и адаптации к новым социотехническим условиям.

Задачи исследования:

1. Анализ методов управления знаниями в образовании.
2. Изучение взаимодействия традиционных и цифровых инструментов обучения.
3. Оценка влияния государственных программ на формирование компетенций.

Анализ методов управления знаниями в образовании. Современное образование в условиях цифровой трансформации требует качественно новых подходов к управлению знаниями – от накопления и хранения информации до её осмысленного использования и трансфера в контексте индивидуальных и профессиональных траекторий развития обучающихся. Методы управления знаниями становятся ключевыми элементами в создании интеллектуальных образовательных систем, поддерживаемых цифровыми и когнитивными технологиями.

В исследовании Днепровской Н. В. [1] подчёркивается, что система управления знаниями в образовании опирается на использование smart-технологий и требует комплексного подхода, включающего как технологические, так и организационные аспекты. Подход, предложенный Уколовым В. Ф. и Трофименко О. В. [2], рассматривает применение искусственного интеллекта в качестве инструмента управления качеством знаний.

Существенную роль в управлении знаниями играют онтологии и цифровые двойники, как это показано в работе Волокитина Ю. И. и соавт. [3]. Авторы рассматривают онтологии как структурированные модели знаний, способные формализовать учебный контент, облегчить навигацию по образовательной информации и повысить прозрачность образовательного процесса.

Обобщая подходы, рассмотренные в вышеупомянутых работах, можно выделить несколько ключевых методов управления знаниями в цифровом образовании:

1. Онтологическое моделирование – создание формализованных структур знаний, отражающих взаимосвязи понятий, что способствует системному мышлению и упрощает адаптацию образовательного контента.
2. Системы цифровых двойников – динамическое отражение уровня компетенций обучающегося на основе анализа цифрового следа.

3. Интеллектуальные рекомендательные системы – использование алгоритмов машинного обучения для создания персонализированных образовательных маршрутов.

4. Смарт-обучение – концепция, предполагающая гибкое управление знаниями с помощью мобильных платформ, облачных технологий и когнитивной аналитики.

Каждый из этих методов ориентирован не только на передачу информации, но и на формирование устойчивых компетенций, способности к критическому мышлению и самообучению.

Изучение взаимодействия традиционных и цифровых инструментов обучения. Современная образовательная среда характеризуется активным внедрением цифровых технологий, которые трансформируют традиционные методы обучения. Этот процесс требует глубокого анализа взаимодействия между классическими педагогическими подходами и инновационными цифровыми инструментами.

Как отмечают Ваганова О. И., Воронина И. Р. и Абрамова Н. С. [4], ИКТ чаще всего сочетаются с игровыми, дискуссионными и проектными технологиями, что позволяет создавать гибридные формы обучения, такие как медиа-конференции, виртуальные лаборатории и веб-квесты. Такая интеграция способствует формированию профессиональных компетенций студентов, обеспечивая гибкость и динамичность учебного процесса.

Также в высшем образовании становится всё более популярным смешанное обучение (blended learning), сочетающее традиционные аудиторные занятия с онлайн-форматами. Козлов О. А. и соавт. [5] выделяют несколько моделей смешанного обучения, среди которых наиболее распространена комбинация лекционно-семинарской системы с дистанционными технологиями. Однако авторы подчёркивают, что реализация смешанного обучения сталкивается с рядом проблем, такими как недостаточная готовность преподавателей и студентов к использованию цифровых инструментов, а также необходимость адаптации учебных программ под новые форматы. Эту же проблему отмечает Косарева Н. Ф. в своей статье [6]. Отсутствие непосредственного контакта между преподавателем и студентами может снизить уровень перцептивной обратной связи, что негативно повлияет на качество образования. Кроме того, неравный доступ студентов к техническим средствам (например, медленный интернет или отсутствие компьютеров) создаёт барьеры для полноценного участия в учебном процессе.

Цифровая трансформация образования меняет роль преподавателя, который теперь выступает не только как носитель знаний, но и как наставник, тьютор и модератор образовательного процесса. Как отмечает Косарева Н. Ф., в условиях цифровой среды преподаватель должен владеть навыками организации онлайн-коммуникации, использования

мультимедийных ресурсов и адаптации учебных материалов под потребности студентов.

Анализ взаимодействия традиционных и цифровых инструментов обучения показывает, что их интеграция открывает новые возможности для персонализации образования, повышения мотивации студентов и оптимизации учебного процесса. Однако успешная реализация таких моделей требует решения ряда проблем, включая подготовку преподавателей, обеспечение технической инфраструктуры и адаптацию учебных программ. Становится необходимым рассмотреть, как государственные программы и политика влияют на формирование компетенций в условиях цифровой трансформации образования.

Оценка влияния государственных программ на формирование компетенций. Современная образовательная политика государства выступает важнейшим фактором формирования ключевых компетенций в условиях цифровой трансформации. В последние годы в России реализуется комплекс масштабных программ и инициатив, направленных на модернизацию системы образования и подготовку специалистов, способных эффективно функционировать в цифровой экономике. Национальный проект «Образование», общий бюджет которого составляет 810,16 млрд рублей на период 2019-2024 годов, привёл к ощутимым результатам. Согласно данным Минпросвещения к концу 2024 года, в рамках проекта «Цифровая образовательная среда», федеральный бюджет которого составлял 69,9 млрд рублей, 21556 образовательных организаций оснащены оборудованием для внедрения цифровой образовательной среды, создано 329 центров цифрового образования детей «ИТ-куб», а также было сформировано 66 комплектов верифицированного цифрового образовательного контента и подключено к платформе 1307565 педагогов. Особого внимания заслуживает анализ работы образовательной платформы «Сферум». По состоянию на 2024 год к системе подключились 80 тыс. образовательных организаций, на декабрь 2024 года число зарегистрированных пользователей платформы превысило 30 млн человек. Также «Сферум» интегрирован с электронными журналами и дневниками в 85 регионах страны. Программа «Цифровые профессии», направленная на переподготовку кадров в ИТ-сфере, также демонстрирует впечатляющие результаты: 70000 граждан получили дополнительное образование при заявленном общем бюджете программы 7,2 млрд рублей. По данным Роструда, у 68 % выпускников проекта (из тех, кто завершил обучение в 2021 году) выросла заработная плата, при этом у 30 % из них доходы выросли значительно – в 1,5 раза.

Однако анализ выявляет и ряд проблем в реализации цифровой трансформации образования. Согласно исследованию Гончаренко Л. П. [7], в 2020 году только 33,3 % сельских школ имели скорость интернета выше 30 Мб/с, 6,2 % – от 100 Мб/с. В Республике Ингушетия на 1 компьютер приходилось 25 учеников, в Чеченской Республике – 18. Также в

исследовании отмечается нехватка специалистов, способных работать с современными цифровыми технологиями в сельских школах, при этом на 2024/2025 учебный год прогнозируется рост средней наполняемости сельских школ до 191 ученика на школу, что усугубляет данную проблему.

В исследовании Птущенко Е. Б. и соавт. [8] также приводится ряд проблем использования информационных технологий и цифровых ресурсов в образовании. Так, 39 % учителей из городов-миллионников, 41 % из обычных городов и 42 % из сельской местности сталкивались с трудностями подключения учеников к видеотрансляции. 37 % педагогов из сельской местности жаловались на низкую скорость интернета.

Для преодоления этих проблем и повышения эффективности государственных программ необходимо дополнительное финансирование цифровой инфраструктуры сельских школ. Не менее важна разработка единых стандартов цифрового образовательного контента и создание системы мониторинга цифровых компетенций учащихся, при этом особое внимание следует уделить переподготовке педагогов.

Эти меры позволят существенно повысить эффективность государственных программ в формировании ключевых компетенций учащихся. Уже сейчас можно говорить о том, что цифровая трансформация образования в России идёт значительными темпами, однако для достижения мировых стандартов требуется более системный подход и адресное решение выявленных проблем. Особенно важно обеспечить равный доступ к цифровым образовательным ресурсам во всех регионах страны, независимо от их экономического развития и географического положения.

Заключение. Цифровая трансформация образования открывает значительные возможности для повышения качества обучения, персонализации образовательных процессов и расширения доступа к знаниям. Однако её успешная реализация требует системного подхода, включающего не только технологические инновации, но и адаптацию педагогических методов, подготовку кадров и устранение инфраструктурных барьеров. Гибридные модели, сочетающие традиционные и цифровые инструменты, демонстрируют наибольшую эффективность, но их внедрение должно сопровождаться поддержкой педагогов и учащихся. Особое внимание следует уделить сельским школам, где цифровое неравенство остаётся критической проблемой. Государственные программы, такие как «Цифровая образовательная среда», уже дают положительные результаты, но для достижения устойчивого прогресса необходимо продолжать инвестировать в инфраструктуру, разрабатывать стандарты цифрового контента и развивать компетенции всех участников образовательного процесса. Только так можно обеспечить конкурентоспособность образования в условиях стремительного технологического развития.

Список использованных источников

1. Днепровская Н. В. Система управления знаниями как основа smart-обучения // Открытое образование. 2018. С. 42-50.
2. Уколов В. Ф., Трофименко О. В. Управление искусственным интеллектом в сфере высшего образования в целях повышения качества знаний и снижения рисков обучения // Вестник ГУУ. 2023. № 5. С. 21-26.
3. Волокитин Ю. И., Гринько О. В., Куприяновский В. П., Корзун А. В., Алмазов А. А., Покусаев О. Н., Жабицкий М. Г. Цифровые двойники знаний и онтологии для высшего технологического образования // International Journal of Open Information Technologies. 2021. Т. 9, № 1. С. 128-144.
4. Ваганова О. И., Воронина И. Р., Абрамова Н. С. Интеграция современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий в ВУЗе // БГЖ. 2020. № 2(31). С. 233-236.
5. Козлов О. А., Новикова И. В., Мацуй Н. В., Положенцева И. В. Развитие смешанного обучения в образовательных организациях высшего образования в условиях цифровой трансформации образования // Современное педагогическое образование. 2022. № 4. С. 15-19.
6. Косарева Н. Ф. Методы обучения в условиях цифровой трансформации профессионального образования // Инновационное развитие профессионального образования. 2021. № 4(32). С. 154-166.
7. Гончаренко Л. П. Проблемы информатизации сельских школ в рамках национального проекта «Образование» // Информатика и образование. 2022. Т. 37, № 6. С. 12-21.
8. Птущенко Е. Б., Тарасенко В. Д., Иванова Н. В., Мегрикян И. Г., Саакова К. Р. Состояние проблемы использования информационных технологий и цифровых ресурсов в образовании // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2022. № 2(298). С. 45-53.

**ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
УСПЕШНОЙ ИНТЕГРАЦИИ ГРАЖДАН В СИСТЕМУ ЦИФРОВОЙ
СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ**

РОМОДАН Ю.О.,

канд. экон. наук., доцент

кафедры менеджмента непроизводственной сфер

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена анализу роли цифровой грамотности как ключевого фактора успешной интеграции граждан в систему цифровой социальной защиты. В работе рассматривается важность повышения цифровых навыков населения для эффективного использования электронных

платформ и услуг в сфере социальной защиты. Особое внимание уделено проблемам цифрового неравенства, которое может ограничить доступ к социальным услугам для различных групп населения, включая пожилых людей и малообеспеченные слои. В статье анализируются существующие барьеры для повышения цифровой грамотности, а также представляются механизмы, направленные на преодоление этих препятствий, включая государственные и общественные инициативы, программы обучения и межсекторальное сотрудничество. Также рассматривается международный опыт, который может послужить примером для улучшения ситуации в России. В заключении приводятся рекомендации по улучшению образовательных программ и усилению государственных усилий для повышения цифровой грамотности, что, в свою очередь, способствует улучшению качества и доступности социальных услуг для всех граждан.

Ключевые слова: цифровая грамотность, цифровая социальная защита, неравенство, социальные услуги.

DIGITAL LITERACY AS A KEY FACTOR FOR SUCCESSFUL INTEGRATION OF CITIZENS INTO THE DIGITAL SOCIAL PROTECTION SYSTEM

ROMODAN Yu. O.

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Non-industrial Management

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

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

Abstract. The article analyzes the role of digital literacy as a key factor in the successful integration of citizens into the digital social protection system. The paper discusses the importance of improving the digital skills of the population for the effective use of electronic platforms and services in the field of social protection. Particular attention is paid to the problems of digital inequality, which can limit access to social services for various groups of the population, including the elderly and low-income groups. The article analyzes the existing barriers to improving digital literacy and presents mechanisms aimed at overcoming these obstacles, including state and public initiatives, training programs and intersectoral cooperation. It also considers international experience that can serve as an example for improving the situation in Russia. The conclusion provides recommendations for improving educational programs and strengthening government efforts to improve digital literacy, which, in turn, helps improve the quality and availability of social services for all citizens.

Keywords: digital literacy, digital social protection, inequality, social services.

Постановка проблемы заключается в том, что успешная интеграция граждан в систему цифровой социальной защиты невозможна без достаточного уровня цифровой грамотности. В условиях цифровизации

социальной сферы, многие услуги стали доступными только онлайн, что создаёт барьеры для определённых групп населения, таких как пожилые люди и малообеспеченные слои. Низкий уровень цифровых навыков у этих граждан ограничивает их доступ к социальным услугам и снижает эффективность цифровых платформ, что требует разработки программ повышения цифровой грамотности для обеспечения равного доступа ко всем услугам.

Целью исследования является анализ роли цифровой грамотности в успешной интеграции граждан в систему цифровой социальной защиты, а также разработка рекомендаций по преодолению барьеров и повышению доступности социальных услуг через улучшение цифровых навыков населения.

Изложение материала. Цифровая грамотность играет решающую роль в успешной интеграции граждан в систему цифровой социальной защиты. В условиях перехода социальной сферы к цифровым технологиям, значительное количество социальных услуг, таких как выплаты, консультации и подача заявлений, стало доступным исключительно через онлайн-платформы. Это создает новые возможности для улучшения качества обслуживания граждан, однако для эффективного использования этих услуг гражданам необходимо обладать достаточным уровнем цифровых навыков.

Основной проблемой, с которой сталкивается система цифровой социальной защиты, является цифровое неравенство, которое ограничивает доступ к этим услугам для определённых групп населения. К ним относятся пожилые люди, жители сельских регионов, люди с ограниченными возможностями и малообеспеченные слои. Эти граждане зачастую не имеют необходимых навыков работы с цифровыми технологиями, что приводит к их исключению из системы цифровых услуг.

Цифровая грамотность включает в себя не только базовые навыки работы с компьютером и интернетом, но и способность ориентироваться в разнообразных онлайн-сервисах, понимать особенности взаимодействия с государственными структурами в цифровом формате и эффективно использовать предоставляемые онлайн-услуги. Низкий уровень цифровых навыков у отдельных групп населения значительно снижает их возможности по получению социальных услуг, что, в свою очередь, делает необходимым развитие программ по повышению цифровой грамотности среди граждан.

Существуют несколько основных барьеров, препятствующих распространению цифровой грамотности. Во-первых, это образовательный барьер, поскольку многие граждане, особенно старшего возраста, не имели возможности освоить цифровые технологии в образовательных учреждениях или на рабочем месте. Во-вторых, есть инфраструктурные барьеры – нехватка доступа к цифровым устройствам и интернет-соединению, особенно в отдалённых районах. В-третьих, существуют психологические барьеры, такие как страх перед новыми технологиями или низкая мотивация к обучению. Это особенно важно для граждан старшего поколения, которые привыкли к традиционным формам взаимодействия с государством.

Для преодоления этих барьеров необходимо активное вмешательство государства и общественных организаций. В ряде стран уже реализуются успешные инициативы, направленные на повышение цифровой грамотности. Например, в странах Скандинавии активно развиваются программы для обучения граждан всех возрастов основам цифровых технологий, включая специально разработанные курсы для пожилых людей. В России также предпринимаются шаги в этом направлении, но необходимы более масштабные и разнообразные меры, включая не только обучение базовым навыкам, но и создание инфраструктуры для упрощения доступа к онлайн-услугам.

Программы повышения цифровой грамотности должны быть ориентированы на различные группы населения с учётом их потребностей и уровня подготовки. Для этого важна разработка образовательных курсов, доступных как онлайн, так и офлайн, а также организация работы с гражданами, испытывающими трудности при освоении технологий. Помимо образовательных программ, необходимо усилить информационную поддержку, предоставляя гражданам простые и понятные инструкции для работы с цифровыми платформами социальной защиты.

Международный опыт показывает, что успешное внедрение цифровых технологий в систему социальной защиты возможно только при условии активной поддержки со стороны государства и общественных организаций. В странах, где цифровизация социальных услуг прошла успешно, такие как Эстония, важно то, что создание эффективной системы цифровой социальной защиты всегда сопровождалось комплексными мерами по обучению и поддержке граждан. В этих странах также уделяется внимание защите персональных данных, что важно для обеспечения доверия граждан к цифровым платформам.

Для успешной интеграции граждан в систему цифровой социальной защиты необходимо обеспечить высокие стандарты цифровой грамотности, развивая образовательные программы и устраняя барьеры, с которыми сталкиваются наиболее уязвимые группы населения. Только в этом случае цифровая трансформация социальной сферы сможет привести к улучшению качества и доступности социальных услуг для всех граждан.

Выводы. В результате исследования можно сделать несколько ключевых выводов. Цифровая грамотность является основным фактором успешной интеграции граждан в систему цифровой социальной защиты. Без достаточных навыков работы с цифровыми технологиями граждане не могут эффективно пользоваться новыми онлайн-услугами, что ограничивает их доступ к социальной поддержке. Это особенно актуально для таких групп населения, как пожилые люди, малообеспеченные граждане и жители сельских районов, которые часто сталкиваются с трудностями в освоении цифровых сервисов.

Цифровое неравенство, которое проявляется в ограниченном доступе к интернету и цифровым устройствам, а также в низком уровне цифровых навыков у определённых слоёв населения, представляет собой значительный

барьер для полноценного участия в системе цифровой социальной защиты. Чтобы преодолеть эти препятствия, необходимо разрабатывать и внедрять программы повышения цифровой грамотности, ориентированные на различные группы населения, включая обучающие курсы для пожилых людей, людей с ограниченными возможностями и других уязвимых категорий.

Кроме того, успешная цифровизация социальной защиты невозможна без обеспечения доступности необходимой инфраструктуры, такой как стабильный доступ к интернету и цифровым устройствам, а также создание образовательных программ, которые помогут гражданам освоить базовые навыки работы с цифровыми платформами. Международный опыт свидетельствует, что успешные примеры цифровой социальной защиты включают комплексные меры, направленные на обучение граждан, поддержку их цифровых навыков и защиту персональных данных. Это создаёт доверие граждан к новым системам и способствует их активному вовлечению.

Таким образом, для успешной интеграции граждан в систему цифровой социальной защиты необходимо не только развитие образовательных программ, но и устранение барьеров, с которыми сталкиваются уязвимые группы населения. Повышение цифровой грамотности должно стать приоритетом для государства, а также для общественных и частных организаций. В долгосрочной перспективе это обеспечит равный доступ ко всем социальным услугам, улучшит их качество и повысит эффективность системы социальной защиты в целом.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СТРАН МИРА

УСАЧЁВА Г. М.,

канд. пед. наук, доцент,

доцент кафедры иностранных языков

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

УСАЧЕВ В. А.,

канд. филос. наук,

доцент кафедры иностранных языков

ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет

экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. Статья акцентирует внимание на человеческом капитале как движущей силе экономического роста для всех стран мира, что привело к чрезмерному вниманию к проблеме успеваемости. Молодые и развивающиеся страны добились значительного прогресса в сокращении

разрыва с развитыми странами в плане успеваемости, но недавние исследования подчеркнули важность когнитивных навыков для экономического роста. Без улучшения качества учебных заведений многим странам мира будет трудно улучшить свои долгосрочные экономические показатели.

Ключевые слова: страны мира, образование, когнитивные навыки, экономический рост, человеческий капитал.

HUMAN CAPITAL AS A FACTOR ENSURING THE EDUCATIONAL POTENTIAL OF COUNTRIES OF THE WORLD

USACHEVA G. M.,

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

USACHEV V. A.,

*Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor of the Department of Foreign Languages
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics
and Trade Named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

Abstract. The article focuses on human capital as a driving force of economic growth for all countries of the world, which has led to excessive attention to the problem of academic achievement. Young and developing countries have made significant progress in reducing the gap with developed countries in terms of academic achievement, but recent studies have emphasized the importance of cognitive skills for economic growth. Without improving the quality of educational institutions, many countries of the world will find it difficult to improve their long-term economic indicators.

Keywords: countries of the world, education, cognitive skills, economic growth, human capital

Роль совершенствования образования является центральной частью стратегий развития большинства стран и международных организаций, и последние исследования в данной сфере показывали значительные улучшения в образовательной сфере в странах мира за последние десятилетия. Политический акцент на образовании отразил акцент исследований на роль человеческого капитала в образовательном росте и развитии. Тем не менее, этот акцент также стал спорным, поскольку расширение образования не гарантировало улучшения экономических условий. Более того, возникла обеспокоенность по поводу исследовательской базы, поскольку были подняты вопросы об интерпретации эмпирических

анализов роста. Похоже, что как вопросы политики, так и вопросы исследования тесно связаны с измерением человеческого капитала с ростом фактора образования. Последние данные о роли когнитивных навыков в содействии экономическому росту дают объяснение неопределённому влиянию человеческого капитала на рост. Влияние человеческого капитала становится сильным, когда внимание переключается на роль качества образования. Когнитивные навыки населения, а не просто успеваемость в образовании тесно связаны с индивидуальными доходами, распределением доходов и, что наиболее важно, с экономическим ростом. Изменение фокуса на качество образования само по себе не отвечает на ключевые вопросы об образовательной политике. Имеющиеся в настоящее время исследования показывают, что как базовые навыки, так и продвинутые навыки важны, особенно для развивающихся стран. В то же время, если принять во внимание когнитивные навыки, различия в объёме высшего образования не оказывают заметного влияния на экономический рост ни развитых, ни развивающихся стран. В данной статье ситуация в развивающихся странах рассматривается в перспективе работ по экономическому росту. Если рассматривать её с точки зрения когнитивных навыков, данные показывают гораздо больший дефицит навыков в развивающихся странах, чем обычно вытекает из простой успеваемости. Масштаб необходимых изменений ясно показывает, что сокращение экономического разрыва с развитыми странами потребует серьёзных структурных изменений в учебных заведениях [1, с. 374].

В начале 2000-х годов эмпирические макроэкономисты обратились к попыткам объяснить различия в темпах роста по всему миру. После первоначальной работы Барро сотни отдельных исследований изучали вопрос о том, какие факторы определяют очень большие наблюдаемые различия. Широко различающиеся подходы проверяли множество экономических и политических объяснений, хотя моделирование неизменно включало некоторую меру человеческого капитала.

После более чем полувекового забвения концепция человеческого капитала была возрождена обстоятельными работами Шульца, Беккера, Минсера и других. Их работа породила быстрый рост как теоретического, так и эмпирического применения человеческого капитала к широкому кругу вопросов. Вклад Минсера был особенно важен для определения курса эмпирической работы. Центральной идеей в критике ранних идей человеческого капитала было то, что человеческий капитал по своей сути был неуловимым понятием, не имевшим удовлетворительного измерения. Утверждение, что различия в доходах, например, были вызваны различиями в навыках или человеческом капитале, предполагало, что измерение человеческого капитала могло исходить из наблюдаемых различий в заработной плате – совершенно тавтологическое утверждение. Минсер утверждал, что основной мотивацией для обучения было развитие общих

навыков людей и, следовательно, имело смысл измерять человеческий капитал по объёму образования, завершённого людьми. Минсер продолжил это анализом того, как различия в заработной плате могли быть в значительной степени объяснены успеваемостью, в более тонкой форме, инвестициями в обучение на рабочем месте. Это понимание было широко принято и продиктовало эмпирический подход подавляющего большинства эмпирических анализов в экономике труда вплоть до сегодняшнего дня. Например, функция заработка Минсера стала общей моделью определения заработной платы и была воспроизведена в более чем ста странах мира. Отчасти благодаря анализу Минсера, обучение стало фактически синонимом измерения человеческого капитала. Таким образом, когда моделирование роста искало меру человеческого капитала, было естественно думать о мерах успеваемости в образовании. Тем не менее, ранние международные усилия по моделированию столкнулись с серьёзными проблемами с данными. Сопоставимых мер успеваемости по странам не существовало во время первоначальных усилий по моделированию. Однако раннее построение данных Барро и Ли предоставило необходимые данные об успеваемости, и работа по международному росту могла продолжить рассмотрение последствий человеческого капитала. Однако, по сути, использование успеваемости в образовании в качестве меры человеческого капитала в международных условиях представляет огромные трудности. При сравнении человеческого капитала в разных странах необходимо предположить, что образование в разных странах даёт одинаковое количество знаний в год во всех странах. Другими словами, год обучения в Японии имеет такую же ценность с точки зрения навыков, как и год обучения в Южной Африке. В целом, это неправдоподобно. Вторая проблема с этим измерением человеческого капитала заключается в том, что оно предполагает, что обучение является единственным источником человеческого капитала и навыков [2, с. 117].

В другой отрасли исследований огромное количество исследований было посвящено «образовательным производственным функциям». Эта работа рассматривала детерминанты навыков, обычно измеряемых тестами достижений. Большая часть эмпирического анализа производственных функций была разработана в отдельных странах и оценена с помощью перекрёстных данных для отдельных лиц. Эта работа была сосредоточена на том, как образовательные ресурсы и другие факторы влияют на результаты обучающихся. В последнее время был разработан значительный объём работы в международном контексте, где различия в образовании по другим факторам связаны с межстрановыми различиями в достижениях. Важность навыков и, наоборот, неважность обучения, которое не обеспечивает более высоких уровней навыков, имеет прямое отношение к политике в области человеческого капитала для развивающихся стран. Наконец, предполагаемое влияние когнитивных навыков на рост очень велико. Мера когнитивных

навыков масштабируется как стандартные отклонения достижений. Таким образом, разница в одно стандартное отклонение в производительности равна двум процентам в год в среднем годовом росте ВВП на душу населения. Важность человеческого капитала определяет политические проблемы.

С учётом этого фона человеческого капитала и роста можно оценить положение стран мира, и особенно развивающихся стран и их перспективы на будущее. Чтобы обеспечить перспективу, это обсуждение начинается с традиционного показателя человеческого капитала – успеваемости. Развитые страны сохранили высокий уровень чистого охвата образованием – около 95 процентов. Переходные экономики немного улучшились за эти два десятилетия.

Но развивающиеся страны сократили половину разрыва в показателях охвата образованием по сравнению с развитыми странами. Международные агентства не полностью игнорировали возможность того, что в разных странах существуют различия в качестве образования. К сожалению, большой объём исследований, которые рассматривали образовательные производственные функции как в развитых, так и в развивающихся странах, показал слабую связь между любыми из этих показателей и успеваемостью обучающихся. В результате, фокус внимания международного сообщества на развитии человеческого капитала представляется менее успешным, чем можно было бы предположить [3, с. 1153].

Многие страны рассматривают возможность расширения своих систем образования как с точки зрения учреждений широкого доступа, так и учреждений более высокого уровня. Распространённым вопросом является то, какая часть образования должна быть общей по своей природе, а какая – профессиональной. Профессиональное образование призвано давать студентам конкретные навыки, связанные с работой, которые позволят им легко устроиться на работу. Этот тип образования кажется очень привлекательным, когда существуют большие проблемы безработицы среди молодёжи, как это имеет место во многих развивающихся странах. Но вполне может быть компромисс с профессиональным образованием. Если у студентов ограниченный набор навыков, даже если они очень подходят для сегодняшних рабочих мест, они могут обнаружить, что они менее приспособлены к новым технологиям, которые внедряются. Такая проблема особенно важна для развивающихся стран, которые часто испытывают очень быстрый рост и значительные изменения в производственных технологиях. Некоторые данные по развивающимся странам свидетельствуют о том, что компромисс между лёгким выходом на рынок труда и потенциальными недостатками на более поздних этапах жизненного цикла из-за меньшей адаптивности может быть значительным. К сожалению, эти данные получены только из развитых стран.

В заключении отметим, что большая часть мотивации политики человеческого капитала в странах мира заключается в возможности обеспечения экономического роста, который повысит уровень доходов в данных странах. Фокус на сокращении бедности во многих странах напрямую связан с экономическим ростом из-за понимания того, что простое перераспределение доходов и ресурсов не приведёт к долгосрочным решениям проблемы бедности. Прямой анализ роста особенно в развивающихся странах добавляет гораздо более конкретный фокус, чем существовал во многих текущих политических дискуссиях. Фактически, как только когнитивные навыки включаются в эмпирические модели роста, успеваемость не оказывает независимого влияния на рост. Общий акцент на всеобщей успеваемости, лежащий в основе политики «Образование для всех», хотя и кажется разумным и важным, не поставил большинство стран мира в выгодное положение для роста. Кажется, что в целом легче понять, как расширить доступ, чем улучшить качество. Простые подходы к повышению качества оказались не очень эффективными. Прошлые исследования показали, что простое предоставление учебным заведениям большего количества ресурсов, как правило, неэффективно. Политические проблемы также могут сопровождать акцент на качестве. При любом заданном объёме средств, если ресурсы сосредоточены на меньшем наборе учебных заведений с целью повышения качества, это означает, что может быть предоставлен меньший доступ к образованию. Конечно, для того чтобы обеспечить качественное образование, должны быть как инфраструктура, так и доступ. Однако данные анализа роста показывают, что предоставление учебных заведений, которые не обучают базовым навыкам, не приносит пользы. Поэтому замедление темпов предоставления учебных заведений до уровня, который также позволяет развивать качественные учебные заведения, по-видимому, является хорошим решением. Ещё один элемент учитывается в расчётах. Быстрое распространение новых цифровых технологий – как смешанного обучения с преподавателями и технологиями, так и в качестве автономных подходов – предполагает, что многие из прошлых решений как по доступу, так и по качеству могут быстро измениться. Потенциал, особенно в молодых и развивающихся странах, представляется особенно большим.

Список использованных источников

1. Барро А. Дж., Ли Д. В. Международные сравнения образовательных достижений. Нью-Йорк: Журнал Монетарной экономики, 2003. № 32. С. 374.
2. Беккер Г. С. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ, с особым акцентом на образование. Нью-Йорк: Национальное бюро экономических исследований, 2004. С. 117.
3. Билз М., Кленоу П. Д. Вызывает ли обучение рост? Нью-Йорк: Американское экономическое обозрение, 2004. С.1153.

СОДЕРЖАНИЕ

ПОДСЕКЦИЯ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ

Барбаишова Н. В.

ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ
ОТНОШЕНИЙ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....8

Беганская И. Ю.

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА РФ В КОНТЕКСТЕ
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ИНТЕГРАЦИЯ ДНР, ЛНР,
ХЕРСОНСКОЙ И ЗАПОРОЖСКОЙ ОБЛАСТЕЙ.....13

Беленцов В.Н., Бурик Н.А.

ДИНАМИКА МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО
ПРОИЗВОДСТВА В ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЕ
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ: АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ.....20

Белобородова Ю. К.

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ЭЛЕМЕНТ ЦИФРОВИЗАЦИИ
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....24

Берко А. К.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НОВЫХ
РЕГИОНОВ РФ.....29

Близкая Н. В.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ
РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В КОНТЕКСТЕ
ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА.....33

Бурик Н.А.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ESG-ФАКТОРЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ
УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ.....37

Василенко Д. В.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ
СОЦИАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РФ.....40

Веренич Г. Д., Марцева С. В.

РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ
БЕЛАРУСЬ.....45

Гончарова М. В.

ИССЛЕДОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРИЗНАКОВ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РФ.....49

Горобец П. Д.

УГРОЗЫ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ
ГЛОБАЛИЗАЦИИ.....54

Граник И. М.

ТЕХНОПАРКИ КАК СУБЪЕКТЫ ИННОВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И
ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА
СТРАНЫ.....57

Душакова Л. А.

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ИДЕЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА И ЕЕ
ИНТЕГРАЦИЯ В ПРОСТРАНСТВО ЕАЭС.....60

Дятлов В. В.

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА В ДНР.....66

Жариков Р. В., Фарес Эстраа, Римес Тамер

АСПЕКТЫ РЕГИОНАЛЬНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ РОССИИ.....70

Кальченко С. В.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ
НАЦИОНАЛЬНОЙ БЛОГОСФЕРЫ.....75

Кириенко О. Э.

ИНФРАСТРУКТУРНАЯ СТРАТЕГИЯ РЕГИОНА: МЕХАНИЗМЫ
РЕАЛИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ И
ВНЕШНИХ ВЫЗОВОВ.....78

Кобец С. А.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ.....83

Комлякова Ю.Ю.

РЕАЛИЗАЦИЯ СОЕДИНЕННЫМИ ШТАТАМИ АМЕРИКИ НЕВОЕННОЙ
ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В АФГАНИСТАНЕ.....89

Костровец Л. Б., Котенко А. А.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
РФ.....93

Кравченко М.И.

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ВОЗМОЖНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ
РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....97

Кузьменко В. В.

КАДРОВЫЙ АСПЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ФЕРМЕРСТВА В
РЕГИОНАХ РОССИИ.....103

Кузьменко Р. В.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРИ ВЫБОРЕ
ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ
РЕГИОНА.....106

Кулик Е. И.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВОЛАТИЛЬНОСТЬ
БИТКОИН.....109

Лепя Р. Н., Коновалов А. Г.

МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДНР: ВЫЗОВЫ И
ВОЗМОЖНОСТИ.....115

Меренков А.О., Ибрахима Ли

ПРЕИМУЩЕСТВА ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ ГВИНЕИ.....120

Миньковская М. В.

АНАЛИЗ РЫНКА ЯДЕРНОЙ ЭНЕРГИИ И ФАКТОРЫ ЕГО РАЗВИТИЯ:
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД.....124

Мишина Ю. А.

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ: ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ
РАЗВИТИЯ.....130

Мызников И. А.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
ПРОМЫШЛЕННОСТИ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РФ.....134

Натрус А. А., Климова П. А.

СТРАТЕГИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НОВЫМИ
РЕГИОНАМИ РФ.....140

Науменко С. Н.

РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РФ В ДОНЕЦКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....143

Строев В. В., Близкий Р. С., Рогуленко Т. М.

АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОПЫТ.....196

Тарасова Е. В., Кузьменко М. И.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ТОЧЕК РОСТА В
ЭКОНОМИКЕ ДНР: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ.....202

Ткалич Е. Г.

ЛОГИСТИКА В РФ: ПРОГНОЗЫ И ВЫЗОВЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ.....207

Трофимова Н. В.

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ТУРИЗМ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К
ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ РЕГИОНОВ.....213

Удовиченко К. А.

ОСНОВЫ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПОДХОДА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СТРУКТУРНОЙ ПОЛИТИКЕ В СФЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ
ЭКОНОМИКИ.....218

Черная Л. В., Малик М. А.

СТРАТЕГИЯ-2030 И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ:
ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ РОССИИ В УСЛОВИЯХ
ОГРАНИЧЕНИЙ.....222

Чернобаева С. В., Салахов М. М.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ: СОВРЕМЕННЫЕ
ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ (2022-2024 ГГ.).....228

Чертов Д. В.

АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ И КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ
СУБЪЕКТОВ ЖКХ ДНР В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ
ПРЕОБРАЗОВАНИЙ.....232

Шанчук А. С., Бондарь А. В.

ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ.....236

Юй Ян, Юй А.Н., Лю Тяньси

МЕХАНИЗМЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ИНТЕГРАЦИИ КИТАЙСКИХ
СТУДЕНТОВ.....239

Юрманова Е. А.

ПОТЕНЦИАЛ КООПЕРАТИВНЫХ ПРИНЦИПОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ.....243

Яруничев А. И.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА
ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
АКТИВНОСТИ.....249

ПОДСЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

Агаркова Н. В.

PRODUCT PLACEMENT КАК ЭЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ.....254

Агаркова Н. В., Лаврова Н. В.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....258

Аднакулова М. А., Тарасова Е. В.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ДИАГНОСТИКИ РИСКА
БАНКРОТСТВА.....263

Ангелова Д. С.

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ ПОДДЕРЖАНИЯ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....266

Аплётова Д. М.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ
СОВРЕМЕННЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ.....269

Би Ч., Веремейчик О. В.

STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING AT MIHOYO: THE
GENSHIN IMPACT CASE STUDY 272

Дедяева Л. М.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ
НЕСТАБИЛЬНОСТИ.....277

Докторова Н. П.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОГО
УРОВНЯ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И СТРЕССА.....282

Жукова А. О., Панченко Е. С.

НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ В
РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ БИЗНЕСА.....285

Заяц А. А.

ИННОВАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....290

Ивахненко А. А.

ИНТЕГРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В ГЛОБАЛЬНЫЕ
ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК: УСТОЙЧИВОСТЬ КАК КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО.....294

Кирилюк О. М., Игуменова У. О.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА В
СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....298

Кирьякова В. В.

ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ И СКВОЗНАЯ АНАЛИТИКА.....305

Козлов В. С.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИМЕНЯЕМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА.....309

Козлов В. С., Чернецкий В. Ю., Козлова Е. А.

СПОСОБЫ, ПРИНЦИПЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-
ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА МЕНЕДЖМЕНТА.....313

Кулешова Л. В.

СЦЕНАРИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ-СУБЪЕКТОВ ВЭД В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ
ВЫЗОВОВ.....317

Леонов Ю. В., Котеев С. В.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ
РОССИИ (ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ ДЛЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ
РЕСПУБЛИКИ).....320

Лунина В. Ю., Некрасова О. Л.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА НА ОСНОВЕ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ WEB-АНАЛИТИКИ.....327

Миньковская М. В., Пятаченко А. М.

СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ
БИЗНЕСОМ.....333

Мойсак О. И., Павлик В. В.

ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ЭФФЕКТ.....336

Новикова А. К.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ.....340

Перевозникова Е. В., Бондарева А. Л.

ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ НА ПОВЫШЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО
«УПАКЛАЙН».).....345

Петренко И. В.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ
УПРАВЛЕНИИ.....350

Пятаченко А. М.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В
УСЛОВИЯХ ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ.....354

Саенко О. Н.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГЕ.....358

Самыгин Д. Ю., Бахтеев Ю. Д., Крикушов А. А.

МОДЕЛИ ОКУПАЕМОСТИ БЮДЖЕТНЫХ ВЛОЖЕНИЙ В АГРАРНЫЙ
БИЗНЕС: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ.....362

Стеценко В. А., Попова Н. И.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ВОЗМОЖНОСТИ СИСТЕМЫ ЛТ: ОПЫТ КОМПАНИЙ МИРА.....369

Стрижакова А. Ю., Бондарь К. А.

СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА:
ИНТЕГРАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ И ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫХ
КОММУНИКАЦИЙ.....373

Стрижакова А. Ю., Макарова О. В.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА
ПРЕДПРИЯТИИ.....377

Тугускина Г. Н.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В
АГРАРНОМ СЕКТОРЕ.....381

Ульяницкая О. В.

СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТ ВНЕДРЕНИЯ
ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГОЛЬНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....386

Учирова М. Ю., Абакаров Г. Ш.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ
ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ И
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ.....391

Хархардин Н. С., Кретова А. В.

ОПТИМИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
СУБЪЕКТАМИ ВЭД В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ И
СТРУКТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК
ПОСТАВОК.....394

Шульгина-Тарашук А. С., Смаилова А. С.

MODELING AND FORECASTING THE DEVELOPMENT OF SOCIO-
ECONOMIC SYSTEMS USING MACHINE LEARNING.....399

Ягнюк И. М.

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОПЕРАТИВНОМ МАРКЕТИНГОВОМ
ПЛАНИРОВАНИИ.....403

**ПОДСЕКЦИЯ 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ
ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ**

Беляева Е. Р., Полевой М. Д.

АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И
АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....408

Гулакова М. Г., Шкляр В. В.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННО-
АНАЛИТИЧЕСКИХ УМЕНИЙ БУДУЩИХ ЭКОНОМИСТОВ ПРИ
ИЗУЧЕНИИ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН.....413

Гурий П. С., Мушенко Н. О.

ПОДГОТОВКА ПРОАКТИВНО МЫСЛЯЩИХ И ДЕЙСТВУЮЩИХ
УПРАВЛЕНЦЕВ. СТАВКА НА СТУДЕНЧЕСКИЙ БАСКЕТБОЛ.....417

Гурий П. С., Ткаченко А. М., Смирнова Е. А.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ВЫСШЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ПЕРСОНАЛА. СТАВКА НА СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ
ОРГАНИЗАЦИЙ.....421

Епишенкова А. А.

ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ В МЕХАНИЗМАХ МОНИТОРИНГА РАЗВИТИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....427

Залавская А. В., Беганская И. Ю.

ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СФЕРЫ ВЭД.....431

Лизогуб Р. П.

ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ЛОЯЛЬНОЕ
ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.....435

Лосева В. Ю.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ
МОЛОДЁЖИ В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ.....438

Морозова В. К.

УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В УСЛОВИЯХ
ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....442

Огульчанская А. И., Царёва Р. А.

РОЛЬ СПОРТИВНЫХ НКО В ОБЕСПЕЧЕНИИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ
ГРАЖДАН УСЛОВИЯМИ ДЛЯ ЗАНЯТИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И
СПОРТОМ.....448

Папазова Е. Н., Лаврук Л. Г.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИЕМСТВЕННОСТИ В ИЗУЧЕНИИ МАТЕМАТИКИ НА
УРОВНЯХ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ФАКТОР
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА.....452

Петрова И. В.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ СУБЪЕКТОВ ЦИФРОВОЙ
ЭКОНОМИКИ.....456

Привал А. С.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ
ЛИЧНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИЙ.....460

Ромодан Ю. О.

ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕШНОЙ
ИНТЕГРАЦИИ ГРАЖДАН В СИСТЕМУ ЦИФРОВОЙ СОЦИАЛЬНОЙ
ЗАЩИТЫ.....466

Усачёва Г. М., Усачёв В. А.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СТРАН МИРА.....470

Научное издание

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

**МАТЕРИАЛЫ IX МЕЖДУНАРОДНОЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**5-6 июня 2025 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.

Редакторы:

Лунина В.Ю.,

Кравченко А.В.

Технический редактор:

Заяц А.А.

Одобрено к размещению 26.05.2025 г.
28,3 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